

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

DÉBORA SALVARO

**ESTUDO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES
NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO DE MOTORISTA DE CARRETA NA
BELLUNO LTDA, UMA EMPRESA DO GRUPO SALVARO,
SITUADA NO MUNICÍPIO DE SIDERÓPOLIS, SC.**

CRICIÚMA, JUNHO DE 2011

DÉBORA SALVARO

**ESTUDO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES
NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO DE MOTORISTA DE CARRETA NA
BELLUNO LTDA, UMA EMPRESA DO GRUPO SALVARO,
SITUADA NO MUNICÍPIO DE SIDERÓPOLIS, SC.**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas com linha específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.^(a) Esp. Gisele Silveira Coelho Lopes.

CRICIÚMA, JUNHO DE 2011

DÉBORA SALVARO

**ESTUDO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES
NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO DE MOTORISTA DE CARRETA NA
BELLUNO LTDA, UMA EMPRESA DO GRUPO SALVARO,
SITUADA NO MUNICÍPIO DE SIDERÓPOLIS, SC.**

Monografia aprovada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas com linha específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.^(a) Esp. Gisele Silveira Coelho Lopes.

Criciúma, 28 de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^(a) Esp. Gisele Silveira Coelho Lopes - UNESC - Orientadora

Prof. Esp. Jean Peterson Rezende - UNESC

Prof. Esp. Miguel Angelo Mastella - UNESC

DEDICATÓRIA

Dedico meus trabalhos a todos aqueles que torcem por minhas conquistas. Este trabalho, de maneira especial, dedico com todo amor ao meu querido Nono Primo (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

A Deus, por saber sempre exatamente do que preciso e de quando.

Aos meus pais Jair e Márcia, ao meu irmão Leonardo e ao meu namorado Alisson, cujas críticas abertas e construtivas me mantêm em contato com a realidade, e cujo amor sincero, apoio e paciência estão sempre me surpreendendo.

A minha orientadora professora Gisele, por sua extrema dedicação e verdadeira amizade, todo meu reconhecimento, respeito e infindável gratidão.

Aos demais professores do Curso de Administração de Empresas com linha específica em Comércio Exterior, que não mediram esforços para me ajudar sempre que seu auxílio fora necessário.

Ao Sr. Henrique Salvaro, diretor do Grupo Salvaro, por ser para mim um exemplo vivo de humildade e liderança, e pela oportunidade de realizar este estudo em sua empresa, meu muito obrigado.

Aos colaboradores que atuam como motoristas de carreta na empresa Belluno Ltda, elementos fundamentais deste estudo, por terem colaborado com sua participação no decorrer deste trabalho tão importante para mim.

A todos os meus amigos, com os quais ao longo desses anos de faculdade compartilhei momentos de alegria e também angústias, e para os quais desejo coragem e sucesso na nova fase de suas vidas que se inicia.

“Se tens fé, cumpre saberes que tudo será possível para àquele que a tem”.

Marcos, 9:29

“As companhias mais admiradas e mais rentáveis do mundo compartilham de um denominador comum: pessoas felizes”.

Richard Whiteley

RESUMO

SALVARO, Débora. **Estudo do nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta na Belluno Ltda, uma empresa do Grupo Salvaro, situada no município de Siderópolis, SC.** 2011. 153 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas, com linha específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O objetivo deste trabalho é avaliar qual o nível de satisfação dos colaboradores que atuam como motoristas de carreta em uma empresa de transporte rodoviário de cargas da cidade de Siderópolis, SC. No decorrer do estudo foram abordados assuntos relacionados à administração de recursos humanos como motivação, cultura e clima organizacional, comunicação, trabalho em equipe, liderança e satisfação no trabalho. Em virtude de que alguns clientes reclamaram à empresa sobre uma enfraquecida na qualidade dos serviços prestados pelos seus motoristas de carreta, surgiu à necessidade de realizar um estudo a fim de conhecer as satisfações e insatisfações desses colaboradores dentro da empresa. Para realizar este estudo foram coletados dados por meio de uma pesquisa de campo com questionários que identificaram quais os fatores positivos e negativos que influenciam na satisfação dos motoristas ao efetuarem suas atividades, e ainda qual o nível de satisfação percebido sobre estes fatores. Nesse sentido, foi possível verificar em quais aspectos há um bom nível de satisfação, que devem ser mantidos para sustentar a motivação dos colaboradores, e em quais aspectos há um nível de satisfação ruim, que devem ser revistos para que a satisfação dos colaboradores possa ser ampliada e seu trabalho seja executado com a qualidade desejada.

Palavras chave: Satisfação. Colaboradores. Motivação. Recursos Humanos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de treinamento	28
Figura 2: Abrangência da descrição e da análise de cargos	30
Figura 3: Composto salarial.....	32
Figura 4: Benefícios da avaliação de desempenho.....	33
Figura 5: Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas.....	37
Figura 6: A hierarquia das necessidades de Maslow	41
Figura 7: Um modelo do processo de comunicação	50
Figura 8: Barreiras a comunicação.....	52
Figura 9: Fórmula para o cálculo da amostra	64
Figura 10: Idade x Estado civil dos respondentes	75
Figura 11: Idade x Escolaridade dos respondentes	76
Figura 12: Idade x Há quanto tempo trabalha na empresa	77
Figura 13: Idade x Como se imagina daqui a 2 anos	78
Figura 14: Estado de residência dos respondentes	79
Figura 15: Como se imagina daqui a 2 anos x Há quanto tempo trabalha na empresa	80
Figura 16: Como se imagina daqui a 2 anos x Escolaridade	81
Figura 17: Treinamento que gostaria que fosse aplicado x Idade	82
Figura 18: Treinamento que gostaria que fosse aplicado x Escolaridade	83
Figura 19: Treinamento que gostaria que fosse aplicado x Há quanto tempo trabalha na empresa	84
Figura 20: Categoria relacionamento interpessoal	86
Figura 21: Categoria motivação, reconhecimento e valorização	91
Figura 22: Categoria status	96
Figura 23: Categoria remuneração e benefícios	98
Figura 24: Categoria desenvolvimento profissional.....	101
Figura 25: Categoria organização do trabalho	104
Figura 26: Categoria equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	108
Figura 27: Categoria condições físicas e estruturais do trabalho	110
Figura 28: Categoria comunicação.....	113
Figura 29: Categoria liderança	114

Figura 30: Categoria satisfação geral dos colaboradores	119
Figura 31: Gráfico dos atributos mais importantes para a satisfação dos colaboradores x Nível de satisfação de cada atributo.....	124
Figura 32: Gráfico dos seis atributos mais importantes para a satisfação dos colaboradores x Nível de satisfação de cada atributo.....	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais áreas da administração.....	21
Quadro 2: Evolução da administração de recursos humanos	23
Quadro 3: Vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo	26
Quadro 4: Exemplos de organizações	37
Quadro 5: Os dois fatores de Herzberg.....	42
Quadro 6: Diferenças entre as teorias X e Y	43
Quadro 7: Diferenças entre a cultura da obediência e do comprometimento.....	57
Quadro 8: Tema e objetivos do estudo	60
Quadro 9: Delineamento da pesquisa de campo	61
Quadro 10: Definição da área e população alvo do estudo.....	62
Quadro 11: Fatores que influenciam positivamente no nível de satisfação no exercício da função de motorista de carreta na Belluno Ltda.....	68
Quadro 12: Fatores que influenciam negativamente no nível de satisfação no exercício da função de motorista de carreta na Belluno Ltda.....	71
Quadro 13: Escala utilizada para verificar o nível de satisfação	73
Quadro 14: Atributos com níveis de satisfação considerados bons	139
Quadro 15: Atributos com níveis de satisfação considerados ruins	139

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Atributos mais importantes para a satisfação dos colaboradores..... **120**

Tabela 2: Importância dos atributos x Nível de satisfação determinado na pesquisa
..... **122**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	16
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 ADMINISTRAÇÃO.....	20
2.1.1 Áreas da administração.....	21
2.2 RECURSOS HUMANOS.....	22
2.2.1 Evolução da administração de recursos humanos.....	23
2.2.2 Funções da administração de recursos humanos.....	24
2.2.2.1 Recrutamento e seleção.....	25
2.2.2.2 Treinamento e desenvolvimento.....	27
2.2.2.3 Descrição e análise de cargos.....	29
2.2.2.4 Administração de salários.....	31
2.2.2.5 Avaliação de desempenho.....	32
2.2.2.6 Higiene e segurança no trabalho.....	34
2.2.2.7 Desligamento.....	35
2.3 AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS.....	36
2.4 MOTIVAÇÃO.....	38
2.4.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....	40
2.4.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	42
2.4.3 Teoria X e Y de McGregor.....	43
2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	44
2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	45
2.7 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	46
2.7.1 Modelos de qualidade de vida no trabalho.....	47
2.8 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	49

2.8.1 Barreiras à comunicação.....	50
2.9 LIDERANÇA	52
2.9.1 Teorias de liderança.....	54
2.10 TRABALHO EM EQUIPE	55
2.11 CULTURA ORGANIZACIONAL	56
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	59
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	59
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO	62
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	63
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	64
4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA	66
4.1 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA	130
4.1.1 Sugestões à empresa.....	134
5 CONCLUSÃO	137
REFERÊNCIAS.....	141
APÊNDICE.....	147

1 INTRODUÇÃO

O principal sistema de transportes no Brasil é o rodoviário. De acordo com a CNT, Confederação Nacional de Transporte (2009), o país possui uma malha rodoviária extensa que abrange aproximadamente 1,7 milhões de quilômetros, por onde são transportadas quase 60% das cargas movimentadas em todo o Brasil. Apesar disso, boa parte das rodovias estão danificadas e percebe-se notoriamente a falta de manutenção das mesmas. A precariedade na conservação das vias e também as instáveis condições climáticas influenciam na ocorrência de problemas e riscos desde os mais simples até os mais críticos, como buracos, quedas de pontes e barreiras, alagamentos, e conseqüentemente, acidentes e mortes.

Contudo, em virtude da quantidade de rodovias existentes, há no país aproximadamente 140 mil empresas formalizadas que atuam no segmento de transporte rodoviário de cargas, segundo a CNT (2009). Um estudo desenvolvido por Lima (2006) averiguou que o custeio do transporte rodoviário é oneroso para as empresas, no entanto, costuma atrair a atenção dos empresários por se tratar de um setor rentável, uma vez que se constatou nas últimas décadas que ele chega a movimentar 40 bilhões de reais anualmente.

Em Santa Catarina o setor também é lucrativo, porém bastante competitivo, pois conforme o IBGE (2008) existem cinco mil empresas transportadoras de cargas no estado. Dentre elas, encontra-se a Belluno Ltda, que faz parte do Grupo Salvaro e atua nesse ramo há mais de quinze anos. Sua matriz está localizada em Siderópolis, na região sul de Santa Catarina, e conta com uma ampla estrutura que envolve escritórios, oficinas, postos de combustíveis, refeitórios, entre outros aspectos. Além disso, para seu próprio suporte a empresa possui sete filiais distribuídas em quatro estados brasileiros, quais sejam: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo.

Perante este cenário repleto de concorrência, salienta-se que para uma organização se destacar no mercado, a mesma precisa dispor de pessoal qualificado e comprometido com o trabalho. Deste modo, toda empresa pode mensurar a satisfação de seus colaboradores para desenvolver ações com a finalidade de reter seu pessoal (LACOMBE; HEILBORN, 2003). O estudo de Nakamura et al. (2005) comprovou que cultivar a motivação dos colaboradores na realização de seus

afazeres, através da adequação das condições físicas e psicológicas de trabalho, é fundamental para que eles atuem com mais ânimo e empenho, e contribuam efetivamente para o alcance do sucesso da empresa onde laboram.

Desta maneira, já faz algum tempo que as organizações procuram ser mais compassivas e humanas, e oferecer aos seus funcionários, na medida do possível, situações com trabalhos desafiantes, oportunidades de crescimento, participação nas decisões, e outras circunstâncias que possibilitem o entusiasmo (VERGARA, 2000). No estudo de Martinez e Bezerra (2003), observou-se que os colaboradores de uma empresa se diferenciam conforme suas necessidades. Enquanto alguns almejam status, outros buscam a realização pessoal e profissional, e muitos ainda visam apenas um meio de sobrevivência. Todavia, nota-se que, de alguma forma, todos ambicionam a satisfação através de um trabalho digno que lhe proporcione contentamento e retorno financeiro ao mesmo tempo.

Assim sendo, compreende-se que a organização e seus líderes precisam identificar e contentar as necessidades dos colaboradores para que o nível de satisfação dos mesmos possa ser mensurado como positivo. Em conformidade com isso, Luz (2003) recomenda a aplicação de uma pesquisa no âmbito organizacional. O autor alega que com essa ferramenta é possível conhecer a opinião dos funcionários em relação à organização, e entender mais profundamente quais são seus anseios, alacridades, desgostos e reclamações concernentes ao ambiente de trabalho.

Diante disso, a autora desse estudo, que trabalha no departamento de recursos humanos da Belluno Ltda, visa realizar a primeira avaliação da história da empresa referente à satisfação de seus funcionários, mais precisamente dos que exercem a função de motorista de carreta. Embora se destaque desde o início de suas atividades no estado de Santa Catarina, a Belluno Ltda tem em vista consolidar sua imagem no mercado nacional. Para tanto, sabe que sustentar a motivação de seus colaboradores, especialmente os que estão diretamente arrolados ao departamento de logística e transportes da empresa, é imprescindível.

Portanto, fica evidenciado que nesse trabalho apresenta-se um estudo que tem o objetivo de analisar o nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta na Belluno Ltda, uma empresa do Grupo Salvaro, situada no município de Siderópolis, Santa Catarina.

1.1 PROBLEMA

Satisfazer os colaboradores constitui-se em uma daquelas preocupações que toda empresa precisa ter, igualmente a preocupação que possuem em satisfazer seus clientes. Ressalta-se que à medida que os colaboradores sentem-se satisfeitos em relação ao seu trabalho todo seu desempenho se apresenta mais eficaz, pois seu comprometimento para com a empresa é maior, e consequentemente, sua produtividade torna-se mais qualificada (MARRAS, 2005).

Nessa acepção, determina também Vergara (2000), que para as organizações assegurarem a motivação de seus funcionários faz-se necessária à observância de diversos aspectos como, por exemplo, cultura organizacional, qualidade de vida no trabalho, comunicação, política de benefícios, higiene e segurança no trabalho, entre outros fatores. Apesar disso, é preciso considerar ainda que o que é um fator motivacional para uma pessoa, pode não ser o mesmo para outra.

Desta maneira, Luz (2003), afirma que uma pesquisa que envolve os assuntos atinentes à organização é um método apropriado para saber como está o grau de contentamento dos funcionários no que diz respeito ao seu próprio trabalho. Além disso, o autor destaca que com a aplicação de uma pesquisa de satisfação pode-se apreciar como os colaboradores vêem a empresa e quais são os pontos positivos e negativos que proporcionam a eles situações deleitosas e desagradáveis, respectivamente.

Ao analisar brevemente o cenário que envolve o Grupo Salvaro, nota-se que a Belluno Ltda, sua transportadora, é bastante conhecida no segmento em que opera, de tal modo que responde de maneira considerável pelos lucros do Grupo. Além disso, a Belluno Ltda trabalha diariamente com outras empresas de grande porte como Gerdau, Cosipa, Petrobras, Vale, Bunge Fertilizantes, e outras. Por isso, nutrir a motivação de seus colaboradores é totalmente significativa para que possa ser garantido um trabalho de qualidade capaz de fortalecer ainda mais a imagem da empresa.

Os colaboradores da Belluno Ltda que estão mais relacionados com a atividade funcional de logística e transportes são os que exercem a função de motorista de carreta, os quais atualmente são 330 indivíduos. Esses colaboradores

são os verdadeiros representantes da empresa pelo Brasil afora. Contudo, a rotina diária exigida pela função de motorista de carreta não é simples, já que é preciso viajar sozinho pelo país, ficar longe da família, transportar cargas perigosas, zelar pela carreta que é um bem de alto valor da empresa, e ainda estar sujeito a riscos de acidentes, ou mesmo morte, nas rodovias.

É notório que esse ofício é complicado, porém todas as atividades desempenhadas pelos motoristas da Belluno Ltda fazem realmente parte de seu emprego, e são praticamente iguais às demais transportadoras. No entanto, a empresa tem recebido reclamações de clientes que alegam uma enfraquecida na qualidade dos serviços prestados. Em virtude disso, a empresa também percebeu alguns indícios negativos em seus colaboradores como, desentendimentos com os superiores das filiais da empresa e falta de comprometimento, por exemplo.

Esses funcionários sempre aparentaram satisfação em seu trabalho, e por esse motivo os diretores da Belluno Ltda não conseguiram entender o que gerou essa condição negativa. Sendo assim, a empresa demonstrou interesse em conhecer a opinião dos motoristas de carreta quanto a si mesma, a fim de identificar quais de suas práticas afetam positivamente e negativamente seus funcionários e contribuem para aumentar ou diminuir a satisfação dos mesmos no exercício de suas atividades.

Desta forma, surgiu a necessidade de elaborar um estudo que contemplasse a seguinte questão: **Qual o nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta na Belluno Ltda, uma empresa do Grupo Salvaro, situada no município de Siderópolis, Santa Catarina?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar o nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta na Belluno Ltda, uma empresa do Grupo Salvaro, situada no município de Siderópolis, Santa Catarina.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os fatores que influenciam positivamente e negativamente no nível de satisfação dos colaboradores na função de motorista de carreta;
- b) Verificar o grau de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta perante as diversas variáveis que afetam seu ambiente de trabalho;
- c) Averiguar quais os fatores que apresentam baixos níveis de satisfação pelos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta;
- d) Propor sugestões para a empresa, mediante os resultados obtidos na pesquisa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo é importante por realizar uma análise efetiva sobre a satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta na Belluno Ltda. Visto que nos últimos meses a empresa enfrentou problemas com relação à qualidade dos serviços prestados pelos seus motoristas de carreta, e não conseguiu compreender porque isso aconteceu. Deste modo, esse estudo enfatiza a preocupação da empresa em manter seus funcionários contentes e satisfeitos para que eles apresentem um excelente desempenho em seus afazeres.

Nesse sentido, a pesquisadora, que atua no departamento de recursos humanos da Belluno Ltda, observou que é preciso avaliar a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, e assim verificar com os próprios motoristas de carreta quais ações da empresa os deixam insatisfeitos e comprometem a qualidade de seus serviços. Da mesma forma, a pesquisadora percebeu ainda a oportunidade de ser a responsável por elaborar e aplicar a primeira pesquisa de satisfação voltada a esses funcionários, já que nunca fora realizada uma pesquisa igual a essa.

Além disso, a realização desse estudo possibilita identificar a verdadeira opinião dos colaboradores em relação à empresa, e destaca os fatores positivos e

negativos da Belluno Ltda, no ponto de vista daqueles que a representa por todo o país. Logo, esse estudo torna-se importante também porque após a aplicação da pesquisa será possível definir se realmente há insatisfação por parte dos colaboradores, e caso isso seja confirmado, os líderes da empresa terão condições de decidir sobre melhorias para os funcionários do departamento de logística e transportes.

Portanto, pode-se afirmar que esse estudo se apresenta relevante para a pesquisadora, para o Grupo Salvaro e seus colaboradores que atuam como motoristas de carreta, e, por conseguinte para a UNESCO.

É relevante para a pesquisadora, primeiramente porque ela coloca em prática os conhecimentos adquiridos em seu curso de graduação, especialmente os que se referem às disciplinas de gestão de pessoas, teoria geral da administração e psicologia. E, também porque este é um estudo novo e de grande abrangência na empresa onde trabalha, o qual está inteiramente relacionado à sua ocupação atual.

Ao mesmo tempo é relevante para o próprio Grupo Salvaro, já que nunca fora feita uma pesquisa de igual teor, na qual se pode constatar a veracidade do nível de satisfação dos colaboradores que atuam como motoristas de carreta na Belluno Ltda. E, ainda é relevante, sobretudo, para os próprios 330 colaboradores que atuam como motoristas de carreta, pois a pesquisa destaca suas satisfações e insatisfações, e por ventura, se houver necessidade recomenda benfeitorias em relação ao ambiente em que laboram.

Enfim, é relevante até mesmo para a UNESCO, que pode vincular os resultados desse estudo em seu acervo de pesquisa e, logo, auxiliar outras pessoas que tenham interesse nesse assunto. Do mesmo modo, a UNESCO pode constatar ainda que o corpo docente do curso de Administração de Empresas com linha específica em Comércio Exterior repassa seu conhecimento de forma apropriada, já que o fato de a pesquisadora ser capaz de elaborar uma pesquisa de satisfação confirma que os temas concernentes à administração são ensinados corretamente.

Finalmente, pela ampla quantidade de informações que existem sobre o conteúdo de recursos humanos em livros, revistas, artigos científicos, publicações na internet e outras fontes, e também por atuar na empresa que é o ambiente de análise, a pesquisadora considerou propícia à realização desse estudo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo é apresentada uma introdução do estudo desenvolvido, bem como sua problemática, o seu objetivo geral e os objetivos específicos, e ainda a justificativa que explana a realização deste trabalho.

No segundo capítulo expõe-se a fundamentação teórica, que consiste na apresentação de conceitos teóricos relativos ao tema deste trabalho. Este capítulo baseia-se no entendimento da matéria escrita por autores renomados, e se faz necessário para sustentar o desenvolvimento do estudo em questão.

No terceiro capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos aplicados a este trabalho, que incluem o delineamento da pesquisa, a definição da área e da população alvo do estudo, bem como, o plano de coleta de dados e os instrumentos de pesquisa.

No quarto capítulo deste trabalho é relatada a experiência da pesquisa de campo, que expõe de forma minuciosa a análise da pesquisadora sobre os dados que foram coletados. Ainda neste capítulo são propostas algumas sugestões à empresa em conformidade com os resultados obtidos.

No quinto e último capítulo são apresentadas à conclusão deste trabalho em decorrência dos resultados constatados, e também as recomendações sugeridas pela pesquisadora para futuros trabalhos relacionados ao tema do estudo em questão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Para Montana e Charnov (2003), a administração surgiu com a revolução industrial nos idos do século XVIII, quando passaram a existir os primeiros estabelecimentos comerciais e, conseqüentemente, a necessidade de organização e controle dos mesmos. Porém, conforme Gil (2001), a administração só foi reconhecida como ciência quando vieram à tona as teorias de Frederick Winslow Taylor, denominado o pai da administração científica, e logo também as de Fayol, Ford, Weber, Drucker e outros. Foram esses doutrinadores que implantaram os primeiros princípios da administração, sendo que muitos são ainda utilizados.

Como determinam Motta e Vasconcelos (2002), o termo administração advém do latim e seu significado está relacionado a servir e atender pessoas, no sentido de dar a elas um comando ou um foco. Por esse motivo alega-se que a administração, livre de suas especializações, abrange de forma geral as funções de planejamento, organização, direção e controle de tarefas. Sendo assim, nota-se que a prática da ciência administrativa é indispensável tanto para a coordenação da vida pessoal, bem como, da vida profissional dos seres humanos (SILVA, 2005).

No estudo de Souza, Neff e Klein (2007), constatou-se que com o passar dos anos algumas funções da administração nas empresas se aperfeiçoaram, tanto é verdade que no lugar da tarefa de direção nomeia-se liderança. No entanto, faz-se necessário citar que para a execução das atividades administrativas nas organizações ambas as figuras do gerente e do líder são necessárias, visto que o gerente é responsável pelo gerenciamento, e o líder pela inovação, sendo que as duas ações são importantes para a sobrevivência de qualquer empresa.

Portanto, compreende-se segundo Maximiano (2007), que para gerir um negócio é fundamental ter conhecimento sobre administração, já que a mesma permite que um indivíduo alcance seus objetivos de maneira mais assertiva, muitas vezes com custos minimizados e também maior eficácia. Finalmente, Gil (2001), conclui que a administração científica e suas especializações disseminaram-se pelo

mundo com a finalidade de conduzir as pessoas para que fossem capazes de conquistar e manter a sustentabilidade das organizações.

2.1.1 Áreas da administração

A teoria geral da administração aborda o estudo das organizações de forma genérica. Apesar disso, observa-se que para melhor cumprimento dos afazeres de uma empresa, a administração se subdivide em áreas específicas que possuem funções diversificadas e, logo, envolvem recursos, pessoal, tecnologia, e sistemas de ideias particulares (MAXIMIANO, 2007).

Convém mencionar a proposição de Chiavenato (2004) que alega que as principais especializações da administração são: de produção, financeira, estratégica, de sistemas de informação, mercadológica e de recursos humanos. No Quadro 1, apresentam-se brevemente as definições dessas áreas:

ÁREA	AUTOR	DEFINIÇÃO
Administração de produção	Martins e Laugeni (2005)	Estuda os métodos de gerenciamento da produção eficaz de bens e serviços de uma organização.
Administração financeira	Groppelli e Nikbakht (1998)	Estuda os aspectos relativos à administração de capital, custos e finanças de uma organização.
Administração estratégica	Fernandes e Berton (2005)	Estuda as ferramentas que auxiliam uma organização na tomada de decisões estratégicas.
Administração de sistemas de informação	Melo (1999)	Estuda os elementos para comunicar informações em uma organização de maneira manual ou computadorizada.
Administração mercadológica	Kotler e Keller (2006)	Estuda as técnicas para realizar a comercialização de produtos e serviços de uma organização no mercado.
Administração de recursos humanos	Wagner III e Hollenbeck (2003)	Estuda os meios para gerir e promover a motivação das pessoas que atuam em uma organização.

Quadro 1: Principais áreas da administração

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Diante disso, evidencia-se que todas essas áreas possuem importância respeitável, uma vez que cada uma delas contribui individualmente para o desenvolvimento integral das organizações (CHIAVENATO, 2004). Por conseguinte, destaca-se que no próximo tópico será detalhada a administração de recursos humanos, pois seus princípios estão relacionados ao tema do presente estudo.

2.2 RECURSOS HUMANOS

Como definem Milkovich e Boudreau (2001), a administração de recursos humanos ou ARH, corresponde ao conjunto de ações administrativas relacionadas à supervisão dos colaboradores de uma empresa como, por exemplo, recrutamento, seleção, treinamento, provisão, entre outras. Deste modo, pode-se perceber que as atividades referentes à gestão de pessoas influenciam espontaneamente sob a satisfação dos funcionários de uma organização (LUZ, 2003).

Lacombe e Tonelli (2001) avaliaram cem empresas brasileiras no que diz respeito à representação de seus departamentos de recursos humanos. Em 90% dessas empresas a ARH apresenta perfil estratégico e auxilia os administradores com o fornecimento de informações e com o desempenho de tarefas que ocasionam uma tomada de decisão mais adequada. No entanto, quase todas as empresas admitiram nessa pesquisa que, embora tenham evoluído, necessitam aperfeiçoar continuamente sua gestão de pessoas.

Para Marras (2005) os administradores, precisam reconhecer que o triunfo de seus negócios depende consideravelmente das pessoas, pois são elas que movem as organizações. Ainda nesse sentido, o autor destaca que as pessoas têm total capacidade para enfraquecer ou fortalecer uma empresa, e fazem isso em conformidade com a maneira como são tratadas. Nessa acepção, compreende-se que quanto mais bem tratadas forem às pessoas em seu local de trabalho, melhores serão os resultados alcançados por meio de suas performances.

Assim sendo, pode-se entender que a ARH é uma área complexa e possivelmente a mais frágil de uma empresa, pois lidar com pessoas não se constitui em uma tarefa simples (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Contudo, sem pessoas não há empreendimento que se inicie e muito menos que se mantenha no mercado. Portanto, compete ao administrador de recursos humanos, e também aos líderes, a empreitada de agregar pessoas hábeis a empresa, e motivá-las no exercício de suas ocupações a fim de que tenham a satisfação necessária para impulsioná-las a atingir os objetivos da organização (RIBEIRO, 2006).

2.2.1 Evolução da administração de recursos humanos

Conforme menciona Chiavenato (2002), a administração de recursos humanos passou a existir no século XX com o título de relações industriais, porque surgiu junto a Revolução Industrial e adveio para amenizar os conflitos e interesses existentes entre patrões e empregados na época. Já em 1950, apareceu a designação administração de pessoal porque além de mediar conflitos precisavam-se administrar as pessoas em consonância com uma legislação trabalhista. Anos mais tarde, alterou-se para administração de recursos humanos, uma nomeação ainda frequentemente utilizada, porém nas teorias abdicou seu espaço para um novo conceito designado gestão de pessoas.

Isto posto, ressalva-se que essa área progrediu admiravelmente através do tempo e já superou três eras que envolvem as organizações, sendo que suas alterações impactaram a vida das pessoas e das próprias organizações. (MAXIMIANO, 2007). Tanto é verdade, que a evolução da ARH e as variações nas suas características e denominações, e até mesmo no tratamento das pessoas, são expostas de forma sintetizada no Quadro 2, segundo o entendimento de Savi (2010), a partir dos conceitos de Chiavenato (2002) e Marras (2005):

ERAS	Era da industrialização clássica: 1900-1950		Era da industrialização neoclássica: 1950-1990		Era da informação: após 1990
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> -Início da industrialização e formação do proletariado; -Transformação das oficinas em fábricas; -Estabilidade, rotina e permanência; -Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional; -Modelo mecanístico, burocrático, estruturas altas e largas amplitudes de controle. -Necessidade de rotina. 		<ul style="list-style-type: none"> -Expansão da industrialização e do mercado de candidatos; -Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial; -Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança; -Adoção de estruturas híbridas; -Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita. -Necessidade de adaptação. 		<ul style="list-style-type: none"> -Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial; -Adoção de unidade de negócios para substituir grandes organizações; -Extremo dinamismo, turbulência e mudança; -Adoção de estruturas orgânicas e autocráticas; -Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis; -Necessidade de mudança
DENOMINAÇÃO	Relações industriais	Depto de pessoal	Depto de recursos humanos	Depto de gestão de pessoas	Equipes de gestão de pessoas
TRATAMENTO DAS PESSOAS	Pessoas como mão-de-obra		Pessoas como recursos humanos		Pessoas como parceiros

Quadro 2: Evolução da administração de recursos humanos

Fonte: Adaptado de Savi (2010, p. 7)

Destarte, salienta-se que nas últimas décadas a ARH foi substituída por uma gestão de pessoas dinâmica, e deixou de ser uma área centralizada, burocrática e operacional. Além disso, destaca-se que na era da informação passou-se a abordar os funcionários com mais deferência ao chamá-los de parceiros, e ainda enfatizaram-se a mudança e a inovação como fatores positivos, já que elas começaram a ser vistas como oportunidades adequadas para o desenvolvimento e o crescimento das organizações (GIL, 2001).

Por fim, apresenta-se um estudo elaborado por Pacheco (2009), no qual se observou a evolução da ARH em vinte e uma empresas brasileiras. Constatou-se que, apesar de todas estarem na era da informação, e serem favoráveis a agir de maneira estratégica, há poucas que atuam verdadeiramente com as características da moderna gestão de pessoas, pois muitas tendem ainda a operar de maneira mecanística ao realizar tarefas com foco em procedimentos, regras e controle em demasia.

2.2.2 Funções da administração de recursos humanos

É possível observar que a administração de recursos humanos engloba diversas funções. Assim, Vergara (2000) afirma que essa área é responsável por atividades relacionadas especificadamente com os colaboradores de uma empresa. Para a autora, a ARH tem o encargo de adicionar pessoas na organização, capacitá-las e treiná-las para o exercício de suas funções, acompanhar o seu comportamento, incentivá-las na obtenção de melhores resultados, fazer com que as mesmas se sintam satisfeitas no ambiente de trabalho, entre outras tarefas.

Conforme a visão de Gramigna (2006), a ARH responde por quatro atividades fundamentais: provimento, capacitação, avaliação e remuneração. Nesse sentido, Gil (2001) ressalta que embora existam nomenclaturas diferentes na prática diária as funções de ARH são muito similares de uma empresa para outra. Além disso, o autor defende que todas as ações atinentes à gestão de pessoas poderiam ser resumidas a uma única função: motivar as pessoas para desempenharem seu papel com excelência.

É relevante citar ainda, que segundo Milkovich e Boudreau (2001), a gestão de pessoas assumiu papéis pró-ativos nos últimos anos. Já que em vez de ser um órgão administrativo tornou-se consultivo, e no lugar do exercício de policiamento dos funcionários passou a praticar parcerias com eles. Deste modo, percebe-se a veracidade dessa afirmação, pois Chiavenato (2002) reforça que as atividades voltadas à gerência das pessoas são de responsabilidade de linha e, ao mesmo tempo, são consideradas função de *staff*. Até porque, nota-se com nitidez que nas empresas que atuam conforme a era da informação, quem conduz as pessoas são seus gerentes imediatos com base nas orientações fornecidas pela área de recursos humanos.

Desta maneira, pode-se afirmar que a gestão de pessoas abarca um conjunto de técnicas utilizadas para agregar, orientar e reter colaboradores em uma organização (GRAMIGNA, 2006). Diante disso, menciona-se novamente o estudo de Lacombe e Tonelli (2001), que averiguou as principais funções frequentemente cumpridas pela área de recursos humanos nas empresas: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, descrição e análise de cargos, administração de salários, avaliação de desempenho, higiene e segurança no trabalho e desligamentos. Assim, em conformidade com as autoras, apresentam-se nos próximos tópicos o conceito e as características dessas funções.

2.2.2.1 Recrutamento e seleção

Para Gil (2001), as pessoas correspondem ao principal ativo de uma empresa, e por isso, precisam ser recrutadas e selecionadas corretamente. Desta forma, para esse procedimento ser válido significa que não se pode contratar uma pessoa com base em sua aparência, muito pelo contrário, torna-se indispensável observar critérios como, por exemplo, conhecimento, experiências anteriores, aptidões necessárias para a função, e outros fatores.

Nesse sentido, Carvalho e Nascimento (1993), afirmam que o recrutamento é o conjunto de procedimentos realizados com a finalidade de chamar a atenção de candidatos habilitados para ocuparem um determinado cargo na organização. Ademais, alega-se que em uma empresa o recrutamento pode ocorrer

interna ou externamente, por isso, as vantagens e desvantagens de ambos os tipos são destacados no Quadro 3:

RECRUTAMENTO INTERNO		RECRUTAMENTO EXTERNO	
VANTAGENS	DESVANTAGENS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
É mais econômico e mais rápido;	Dificulta os processos de inovação;	Introduz novos talentos na organização;	É mais caro e mais demorado;
Aproveita o potencial humano existente na organização;	Faz predominar o conservantismo e a rotina atual;	Incentiva a interação da organização com o mercado de RH;	Desmotiva os empregados atuais da organização;
É uma fonte poderosa de motivação para os atuais empregados;	Ideal para empresas burocráticas e mecânicas;	Renova a cultura organizacional existente;	Pode afetar a política salarial da organização;
Oferece oportunidades de crescimento para as pessoas;	Pode gerar conflitos de interesses entre colegas de trabalho;	Tende a enriquecer o potencial humano da organização;	Exige a aplicação de técnicas de seleção de pessoal;
Desenvolve um sadio espírito de competição na organização.	Bloqueia a entrada de novas pessoas na organização.	Atrai capital intelectual rapidamente para a organização.	Tende a diminuir a fidelidade dos atuais empregados.

Quadro 3: Vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo

Fonte: Chiavenato (2002, p. 210-217)

Pode-se compreender que o recrutamento caracteriza a atividade de atrair pessoas capacitadas, e que atendem as condições mínimas necessárias, para possivelmente ocuparem os cargos disponíveis (RIBEIRO, 2006). É importante destacar que quem decide sobre recrutar um candidato é o órgão de linha, e quem escolhe o meio de recrutamento é o órgão de *staff*, ou seja, o RH. Deste modo, é o RH quem determina se irá ocorrer um recrutamento interno ou externo, ou talvez ainda o misto. O recrutamento misto é aquele que aborda fontes internas e externas para recrutar pretendentes para o cargo existente (CHIAVENATO, 2002).

Após estabelecer as técnicas de recrutamento, surge a tarefa de selecionar pessoas. A seleção consiste em filtrar os candidatos ao cargo e escolher aqueles que provavelmente se encaixarão melhor na função e a desempenharão com mais qualidade. Geralmente na ocasião do recrutamento surgem mais pessoas do que os cargos disponíveis, o que reforça a atividade de seleção (GIL, 2001).

Wagner III e Hollenbeck (2003) são bastante objetivos. Para os autores a seleção é a metodologia de eleger algumas pessoas e rejeitar outras. De tal modo que existem vários métodos para selecionar pessoas, dentre os quais se destacam: análise de currículos, testes escritos, testes práticos, testes psicológicos, entrevistas e dinâmicas de grupo (GIL, 2001). Contudo, conforme Ribeiro (2006), boa parte das empresas opta por analisar currículos e posteriormente realizar entrevistas para avaliar mais perfeitamente o candidato.

Finalmente, chega-se a última atividade do processo recrutamento e seleção que é a decisão de identificar o indivíduo adequado, aquele que mais se ajusta com o cargo em questão, e executar sua admissão na empresa (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993). Assim sendo, fica entendido que as atividades de recrutamento e seleção de pessoas interagem entre si com o intuito de prover pessoas competentes para as organizações (GIL, 2001).

2.2.2.2 Treinamento e desenvolvimento

De acordo com Gil (2001), o treinamento representa o processo de capacitar as pessoas para o exercício de suas funções atuais. Desta forma, entende-se que o treinamento tem o intuito de fazer com que os colaboradores abandonem vícios antigos e passem a adotar uma postura profissionalmente mais adequada para suas responsabilidades. Em outras palavras, isso significa que se trata de uma técnica de aprendizagem para ampliar a capacidade e a produtividade das pessoas.

Como determina Chiavenato (2002), o processo de treinamento é formado por quatro etapas, a saber: diagnóstico, programação, execução e avaliação. Para melhor entendimento, essas etapas são expostas na Figura 1:



Figura 1: Processo de treinamento

Fonte: Chiavenato (2002, p. 500)

Chiavenato (2002) também faz questão de explicar o significado de cada uma das quatro etapas:

- a) Diagnóstico: é a etapa em que se identificam as necessidades do treinamento, e os problemas de produção e de pessoal que por ventura impedem o aprimoramento das pessoas e atrapalham o alcance dos objetivos da organização;
- b) Programação: é a etapa para decidir como será realizado o treinamento na prática. Desta forma, define-se quem realizará o treinamento e quem deve ser treinado, além disso, estabelece-se por quanto tempo e aonde o treinamento ocorrerá;
- c) Execução: é a etapa de implementação ou aplicação do treinamento, que pode ser executado pela assessoria que é o órgão de RH ou pelo próprio gerente de linha, mas também pode ser pelos dois em conjunto, ou ainda por terceiros contratados;
- d) Avaliação: é a etapa pela qual se constata os resultados do treinamento, verifica-se se o processo foi satisfatório ou

insatisfatório, para tanto se faz uma comparação entre a situação anterior e a atual, e caso a avaliação for negativa inicia-se o processo novamente.

Vale mencionar, segundo Ribeiro (2006), que o treinamento é uma técnica de ensino profissional, que tem o objetivo de modificar o comportamento dos colaboradores, para melhorarem suas habilidades na realização das tarefas cotidianas, e conseqüentemente ampliarem o seu conhecimento. No entanto, o autor afirma abertamente que um treinamento só é válido quando existe clareza nos ensinamentos e instruções, mas principalmente quando os aprendizes realmente prestam atenção, são dedicados e tem vontade de aprender.

Para Marras (2005), alguns meios para treinar e desenvolver um colaborador são: cursos, palestras, simulações, conferências, estudos de casos, entre outros aspectos. Apesar disso, o autor afirma que os métodos a serem utilizados dependem principalmente da quantidade de pessoas participantes e da disponibilidade de tempo para o treinamento, além dos custos envolvidos.

Sendo assim, pode-se compreender que tanto os treinamentos quanto a atividade de desenvolvimento de pessoas correspondem a processos de aprendizagem que tem a finalidade de acrescer a capacitação dos funcionários de uma organização. Afinal, apresentar uma equipe com colaboradores bem qualificados comumente caracteriza um dos objetivos de todo e qualquer empreendimento (GIL, 2001).

2.2.2.3 Descrição e análise de cargos

Denomina-se cargo o conjunto completo de atividades realizadas pelas pessoas dentro de uma organização. Em virtude disso, afirma-se que a descrição de cargos caracteriza a identificação das atribuições que fazem parte de cada cargo existente na empresa, de tal modo que seja possível detalhá-los e diferenciá-los uns dos outros (PONTES, 2006).

Por outro lado, a análise de cargos corresponde à determinação das características exigidas para que uma pessoa possa exercer o cargo de maneira apropriada (PONTES, 2006). Para essa análise são levados em consideração quatro

fatores específicos, quais sejam: requisitos mentais, requisitos físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho (CHIAVENATO, 2002).

Na Figura 2, sintetiza-se tanto a abrangência, bem como, as diferenças entre a descrição de cargos e a análise de cargos:

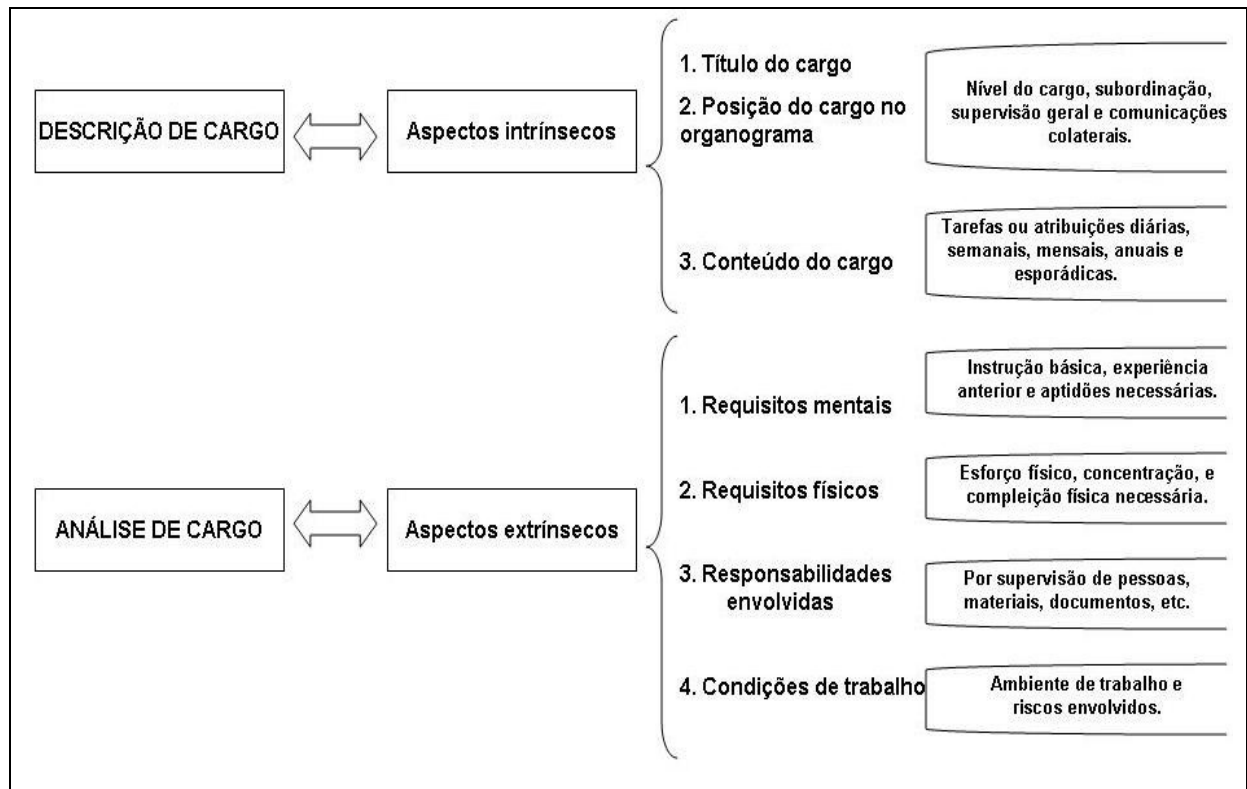


Figura 2: Abrangência da descrição e da análise de cargos

Fonte: Chiavenato (2002, p. 306)

Sendo assim, afirma também Pontes (2006), que as atividades de descrição e análise de cargos permitem a padronização dos cargos que existem em um empreendimento. Para o autor, a relevância dessas atividades é verídica porque a partir delas o órgão de RH pode desempenhar eficazmente outras funções como, por exemplo, administração de salários, avaliação de desempenho e treinamentos.

Finalmente, ainda no entendimento de Gil (2001), a descrição e análise de cargos fazem com que seja instituído um valor para cada cargo conforme suas responsabilidades e contribuição para o sucesso da empresa. Tanto é verdade que o autor enfatiza que a classificação dos cargos possibilita o equilíbrio e a justiça interna dos salários dos colaboradores.

2.2.2.4 Administração de salários

A administração de salários representa o ato de proporcionar aos colaboradores uma recompensa justa em conformidade com a dimensão das tarefas e responsabilidades que o indivíduo assume na empresa (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993). Por esse motivo, salienta-se que a compensação financeira advém conforme o trabalho executado, além disso, pode ocorrer de duas maneiras, a compensação direta e a indireta (CHIAVENATO, 2002):

- a) Compensação direta: corresponde ao pagamento financeiro que o funcionário recebe da empresa sob a forma de salário base, prêmios e também comissões;
- b) Compensação indireta: corresponde ao salário indireto, é o pagamento recebido sob a forma de férias, gratificações, 13º salário, horas extras, adicionais, e ainda os valores financeiros dos benefícios sociais que são oferecidos pela empresa como, vale transporte, vale alimentação e plano de saúde, por exemplo.

Perante esses fatores, Ribeiro (2006) destaca que o dinheiro que é pago aos funcionários chama-se salário, enquanto que o salário base acoplado aos benefícios oferecidos pela empresa resulta na remuneração dos trabalhadores. Além disso, cabe mencionar que os funcionários também esperam receber da empresa outros tipos de recompensas como, reconhecimento, tratamento igualitário, respeito, valorização, que são fatores que contribuem para a motivação dos mesmos.

Para Gil (2001), o administrador de salários só consegue remunerar com equidade um funcionário a partir do momento em que conhece verdadeiramente a importância do cargo em questão para a própria empresa. A propósito, Chiavenato (2002), apresenta o composto salarial, que é exposto na Figura 3:

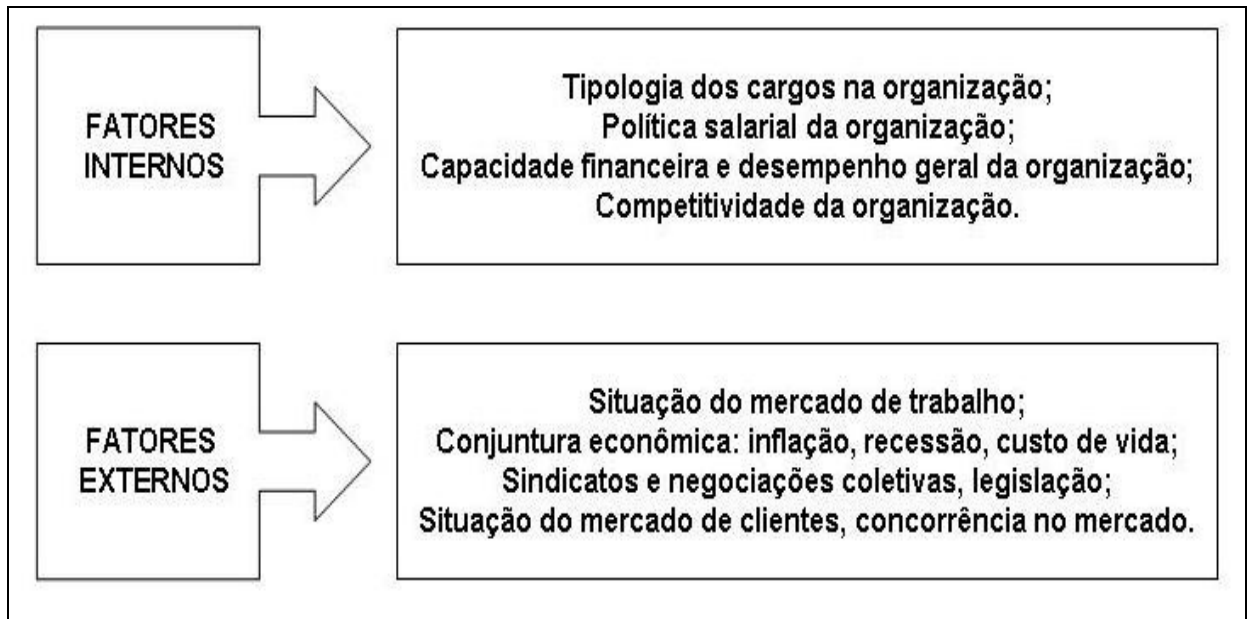


Figura 3: Composto salarial

Fonte: Chiavenato (2002, p. 374)

Nesse mesmo sentido, Ribeiro (2006) também cita que para determinar a compensação dos funcionários a organização geralmente leva em consideração fatores internos e externos que envolvem o ambiente de trabalho, como, produtividade, lucros gerados, oferta de emprego existente no mercado, entre outros. Assim sendo, conclui Gil (2001), que a empresa deve, dentro de suas condições econômicas, ofertar ao colaborador uma remuneração compatível com a função que ele exerce e as responsabilidades que assume.

2.2.2.5 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é a técnica utilizada para aferir como está a atuação de um funcionário, e qual o seu grau de contribuição nos objetivos que a empresa almeja atingir (ROBBINS, 2002). Assim, Gil (2001), também salienta que a avaliação de desempenho é importante porque procura desenvolver as pessoas, e por essa razão a utilização dessa técnica ocasiona benefícios para as pessoas e logo, para a organização.

Desta maneira, na Figura 4 expõem-se alguns fatores que podem ser alcançados através da execução de uma avaliação de desempenho:

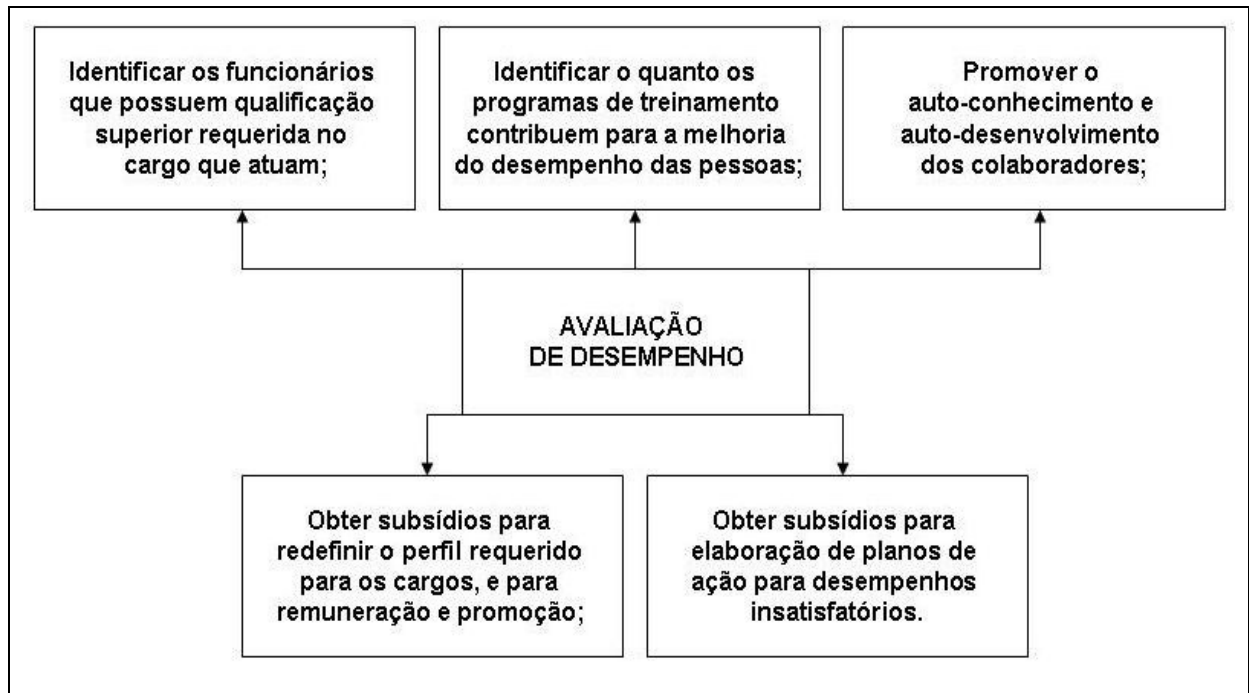


Figura 4: Benefícios da avaliação de desempenho

Fonte: Adaptado de Gil (2001, p. 149)

Nessa acepção, nota-se que uma avaliação de desempenho colabora para promover o desenvolvimento profissional, uma vez que é possível compreender que essa metodologia convém para identificar quais funcionários possuem potencial para cargos considerados mais elevados, quais treinamentos podem ser realizados para qualificar ainda mais as pessoas, entre outros aspectos (GIL, 2001).

Ainda de acordo com Gil (2001), o responsável pela avaliação de desempenho varia conforme o ambiente da organização, e de como ela foi preparada para esse sistema. Uma avaliação é um processo sério, por isso as pessoas devem executá-la de maneira técnica e racional, e jamais superficialmente. A aplicação da avaliação pode ocorrer por conta do gerente direto, da equipe de trabalho, de uma comissão avaliadora, dos subordinados, do órgão de RH, ou do próprio empregado, o que denota, portanto, uma auto-avaliação.

Para Robbins (2002), os métodos clássicos utilizados para realizar essa avaliação correspondem a: relatórios, escalas gráficas, avaliação por resultados, pesquisa de campo e comparações binárias. No entanto, as organizações encontraram um método mais moderno e inteligente, denominado APPO: avaliação participativa por objetivos. Esse método tem a participação combinada do funcionário e seu gerente, e por isso é mais democrático, sendo que

consequentemente tende a aumentar a motivação das pessoas (CHIAVENATO, 2002).

Por fim, como recomenda Gil (2001), após concluir a avaliação de desempenho o responsável deve comunicar os resultados para cada colaborador através de uma entrevista. Essa ocasião é relevante porque tem o intuito de esclarecer para o funcionário os aspectos positivos e negativos identificados em sua performance. Deste modo, tanto o avaliado como o avaliador podem sugerir medidas de melhorias para suprir as deficiências existentes.

2.2.2.6 Higiene e segurança no trabalho

De acordo com os preceitos contidos na CLT, Consolidação das Leis do Trabalho, as organizações têm como dever proporcionar aos seus colaboradores um ambiente de trabalho com adequadas condições de higiene e segurança. Pode-se notar que o grande intuito dessas leis é diminuir os riscos de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, visto que esses fatores causam o afastamento dos funcionários da empresa (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993).

Sobre essa questão Marras (2005) é mais específico. Para o autor, a segurança no trabalho, está relacionada à prevenção de acidentes dos empregados, já a higiene no trabalho, compreende os aspectos referentes à saúde do colaborador. Apesar disso, deve existir consonância nas relações entre os funcionários e a própria empresa, uma vez que de nada adianta a empresa disponibilizar os equipamentos de segurança e ensinar como devem ser usados, se os colaboradores se recusarem a utilizá-los, fato que é considerado comum em muitas empresas (RIBEIRO, 2006).

Nessa acepção, Lacombe e Heilborn (2003), também afirmam que um ambiente limpo e seguro é favorável tanto para o empregado quanto para a empresa, pois traz benefícios para ambas as partes. Além disso, é evidente que quando a organização oferece condições seguras e asseadas de trabalho ela contribui para a satisfação dos colaboradores. Todavia, sabe-se que essas são necessidades básicas dos funcionários e caso não sejam satisfeitas causam insatisfação com facilidade em qualquer pessoa.

Tanto é verdade que no estudo de Matos (2008), constatou-se que realmente a higiene e segurança no trabalho são consideradas necessidades fundamentais das pessoas, já que entre os participantes da pesquisa todos acreditam que encontrarão higiene e segurança independente do local que forem trabalhar. Deste modo, Vergara (2000), afirma que a organização deve oferecer muito mais do que as condições básicas para seus funcionários, até porque, também para a autora, higiene e segurança no trabalho constituem-se em fatores mínimos que um colaborador espera ao iniciar em um novo emprego.

Sendo assim, fica entendido que se uma organização pretende manter a satisfação de seus colaboradores é preciso que dê atenção, dentre outros aspectos, para a qualidade da higiene e da segurança que são oferecidas aos seus funcionários (MARRAS, 2005). Por fim, é importante ressaltar que os profissionais de RH, bem como os engenheiros e técnicos designados, procuram administrar as condições de higiene e segurança para evitar conseqüências negativas para o colaborador e para a empresa concomitantemente (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993).

2.2.2.7 Desligamento

Segundo Montana e Charnov (2003), os desligamentos ocorrem em todas as organizações pelos mais diversos motivos, sendo que as pessoas podem ser admitidas e permanecer no mesmo emprego por muito tempo, mas é notório que algum dia elas acabarão por se desvincular da mesma. Um desligamento pode ocorrer por conta da empresa ou do próprio empregado. Para os autores as formas mais conhecidas são: a demissão, o pedido de dispensa, a aposentadoria e até mesmo a morte. Cada um desses tipos tem suas particularidades e podem ser espontâneos, involuntários ou obrigatórios.

Apesar disso, Ribeiro (2006), afirma que os desligamentos são influenciados por fatores internos e externos que afetam a satisfação dos colaboradores. Nesse sentido, percebe-se que um funcionário pode se desligar da organização porque recebeu a proposta de um emprego mais atraente, o que caracteriza um fator externo. Por outro lado, o colaborador pode se desligar da

empresa porque acha o clima organizacional desagradável, o que caracteriza um fator interno.

É comum as pessoas pensarem que os desligamentos dos funcionários são ações ruins para a empresa. De fato o são quando ocorrem em grande quantidade, visto que reter talentos é importante para qualquer empreendimento (GIL, 2001). No entanto, cabe aqui mencionar que os desligamentos também podem trazer benfeitorias, já que possibilitam a entrada de novas pessoas na empresa, que tendem a acrescentar energia, experiência e conhecimento à equipe (MARRAS, 2005).

Por fim, do mesmo modo como ocorre uma entrevista de seleção, Gil (2001), aconselha que o administrador de RH realize uma entrevista no momento da saída do colaborador. O autor alega que essa ocasião é cabível para que o funcionário conheça ou explique o motivo de sua saída. Concluem Carvalho e Nascimento (1993), que o processo de desligamento, na maioria das vezes, é doloroso para os colaboradores, seja pela forma como acontece, seja pela razão da desvinculação, ou mesmo pela dependência criada com o passar do tempo.

2.3 AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS

As organizações sempre fizeram parte da vida humana, uma vez que no meio onde se vive para o desenvolvimento dos indivíduos torna-se trivial, e necessária à comunicação e o relacionamento com outras pessoas. Desta forma, argumenta-se que uma organização é constituída por duas ou mais pessoas que realizam atividades coordenadas com a finalidade de alcançar objetivos comuns (ROBBINS, 2002).

Ainda nesse sentido, Marras (2005) afirma que as organizações possuem o intuito de atender as mais distintas necessidades das pessoas, sejam elas econômicas, educacionais, de lazer, ou espirituais, por exemplo. Em outras palavras, isso quer dizer que as organizações existem para auxiliar as pessoas a atingirem aquilo que desejam, sendo que sozinhas talvez elas não consigam atingir.

Nessa acepção, para ilustrar os tipos de organizações existentes na sociedade expõe-se o Quadro 4:

EXEMPLOS DE ORGANIZAÇÕES		
Empresas industriais;	Hospitais e laboratórios;	Cinema e teatro;
Bancos e financeiras;	Rádio e televisão;	Empresas de propaganda;
Escolas e universidades;	Empresas jornalísticas;	Clínicas médicas;
Lojas e comércio;	Empresas de consultoria;	Restaurantes;
Igreja;	Empresas de auditoria;	<i>Shopping centers.</i>

Quadro 4: Exemplos de organizações

Fonte: Chiavenato (2002, p. 28)

Faz-se necessário enfatizar que as organizações só funcionam por causa da existência das pessoas. Aliás, nota-se que sem pessoas é improvável que uma organização sobreviva ou se desenvolva, até porque se não fosse por elas não haveria produção, planejamento e coordenação de atividades, o que certamente impossibilitaria o crescimento e o sucesso das organizações (GIL, 2001).

Assim, denota-se que as pessoas e as organizações atuam de forma mútua, já que as organizações possibilitam um emprego enquanto as pessoas correspondem com a concretização de seus serviços. Porém, para que haja verdadeiramente um desenvolvimento de ambas as partes, torna-se fundamental uma relação baseada na reciprocidade (RIBEIRO, 2006).

Para tanto, Chiavenato (2003), manifesta que as empresas devem satisfazer os objetivos de seus funcionários para que os mesmos se empenhem no alcance dos objetivos da própria empresa. Deste modo, apresenta-se a Figura 5:



Figura 5: Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003, p. 132)

Além disso, Vergara (2000) ressalta ainda a importância das organizações optarem por tratar as pessoas como pessoas e não como recursos da empresa. Segundo a autora, abordar as pessoas verdadeiramente como pessoas, implica em um tratamento que valoriza a individualidade, o caráter, e os objetivos particulares da pessoa. Por outro lado, abordar os funcionários como recursos é o mesmo que dar a eles um tratamento genérico, em que se valoriza apenas as habilidades e conhecimentos necessários para suas tarefas.

O estudo de Fleury e Fleury (2001) constatou que para uma organização ganhar reconhecimento e realçar sua credibilidade no mercado, faz-se necessário que ela apresente uma equipe de pessoas com elevada competência. Entretanto, não é simples encontrar a pessoa certa para cada função, por isso, o estudo mostra que boa parte das empresas treinam seus colaboradores para otimizar o seu desempenho. Dessa forma, além de acrescentar valor econômico para a empresa, agrega-se valor social para os indivíduos, os quais se tornam mais capacitados e logo, sentem-se também valorizados no trabalho.

Por conseguinte, entende-se claramente que em uma organização em que as pessoas são tratadas de fato como pessoas, tende a preponderar um ambiente interativo e motivado. Visto que nessa situação é provável que as pessoas apresentem um sentimento de contentamento, que estimula o seu comprometimento e influencia na qualidade de suas atividades no trabalho (FIORELLI, 2004).

2.4 MOTIVAÇÃO

Conforme declara Gil (2001), o mundo dos negócios se torna mais competitivo a cada dia que passa. Pode-se perceber que as empresas concorrem entre si para obter o melhor preço, as melhores estratégias, a melhor posição no mercado, e até mesmo, para formar as melhores equipes. Nesse sentido, o autor afirma que para manter uma boa equipe torna-se imprescindível motivar constantemente as pessoas, visto que já fora evidenciado que pessoas motivadas proporcionam resultados benéficos para as organizações.

Um estudo elaborado por Volpato e Cimbalista (2002), avaliou algumas indústrias brasileiras e constatou que muitas já perceberam que os colaboradores

são fontes de inovação para a empresa, e por isso é necessário alimentar a sua motivação continuamente. Foram identificadas algumas ações que mantêm os funcionários em condição motivada: proporcionar liberdade de ideias, compartilhar soluções para problemas e oferecer políticas organizacionais flexíveis, por exemplo. Apesar disso, o estudo apontou que ainda existem organizações que o discurso sobre motivação é mais presente no papel do que na prática.

Para Maximiano (2007), a motivação pode ser considerada basicamente uma força estimulante, pois se afirma que a motivação é o fator que incentiva a ação das pessoas. Então, compreende-se que em uma empresa, os colaboradores motivados agem de maneira positiva, enquanto os colaboradores desmotivados agem negativamente. Isso ocorre também porque a motivação está diretamente relacionada à satisfação das necessidades do indivíduo, em outras palavras significa dizer que quando suas necessidades são saciadas as pessoas trabalham felizes, porém quando não são, a tendência é que ocorra o contrário.

No estudo de Pimenta et al (2010), foi realizada uma comparação das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, citadas no anuário da Revista Exame. O objetivo da análise era entender o funcionamento da gestão de pessoas nessas empresas. Os resultados mostraram que essas companhias investem em capacitação, oferecem um amplo pacote de benefícios, além de salários justos e oportunidades de crescimento. Enfim, se preocupam com o bem-estar físico e psicológico de seus colaboradores, e por isso, constituem-se em um ambiente altamente motivado. Provavelmente é em virtude desses fatores que essas organizações são bem posicionadas no mercado e detentoras de inúmeras vantagens competitivas. Ademais, para fazerem jus ao título de melhores empresas para se trabalhar só poderiam realmente apresentar uma excelente gestão de pessoas.

Motivar os colaboradores é serviço para os líderes das organizações, o que corresponde a uma ocupação bastante complexa, pois como salienta Vergara (2000), as pessoas possuem necessidades diferentes, princípios também distintos, interesses individuais e até mesmo formação profissional desigual. Sendo assim, cabe ao líder ter sensibilidade suficiente para harmonizar as diferenças de sua equipe e fazer com que todos, na medida do possível, trabalhem motivados.

Por fim, vale citar também o estudo de Leonardo (2002), que é fundamentado nas teorias comportamentais que enfatizam as necessidades das

peessoas, as quais devem ser satisfeitas para assegurar a sua motivação. Constatou-se que para uma empresa reter talentos o princípio básico é proporcionar bem-estar aos colaboradores, no entanto, evidenciou-se que esse bem-estar precisa ser completo e ir além do convencional. Além disso, o autor verificou ainda que nas empresas bem sucedidas existe uma relação estreita entre a organização e as pessoas, o que contribui respeitosamente para a sustentação da motivação no ambiente de trabalho.

Sendo assim, em conformidade com Wagner III e Hollenbeck (2003), que igualmente alegam a existência de algumas teorias que explicam a motivação humana por ângulos diferentes, destacam-se a seguir três teorias motivacionais, as de Abraham Maslow, Frederick Herzberg e Douglas McGregor.

2.4.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

De acordo com Montana e Charnov (2003), essa teoria foi idealizada por Abraham Maslow em 1943, que acreditava firmemente que a motivação das pessoas está arrolada a pretensão de saciar suas necessidades. Deste modo, como o próprio nome revela, Maslow estabeleceu uma classificação hierárquica para as necessidades humanas, dividindo-as em cinco níveis: as fisiológicas, as de segurança, as sociais, as de estima e as de auto-realização.

Segundo Gil (2001), a teoria de Maslow apresenta também uma segunda categorização para as necessidades humanas, denominada: primárias e secundárias. O grupo das primárias abrange as necessidades fisiológicas e de segurança, pois se constituem nas prioridades das pessoas. Já o grupo das secundárias abrange as necessidades sociais, de estima e de auto-realização, que estão intimamente relacionadas ao contentamento pessoal.

Nessa acepção, as necessidades foram distribuídas no formato de uma pirâmide ou escada, e em virtude disso, afirma-se que a motivação humana aumenta de forma considerável à medida que se atinge mais um nível, visto que o grande objetivo das pessoas, de modo racional, é alcançar o topo (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Deste modo, para esboçar esse pensamento apresenta-se a Figura 6:



Figura 6: A hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Maximiano (2007, p. 204)

Em conformidade com essa teoria, Lacombe e Heilborn (2003), bem como Maximiano (2007), exemplificam cada um desses grupos de necessidades:

- a) Necessidades fisiológicas: fome, sede, respiração, sono;
- b) Necessidades de segurança: moradia, defesa, estabilidade de emprego;
- c) Necessidades sociais: relacionamentos, família, amizade, interação com outras pessoas;
- d) Necessidades de estima: reputação, prestígio, status, reconhecimento;
- e) Necessidades de auto-realização: sucesso, utilização plena dos talentos, completa realização pessoal e profissional.

Portanto, alega-se, segundo Wagner III e Hollenbeck (2003), que a teoria de Maslow é uma das mais importantes teorias sobre motivação, porque mostra aos líderes as necessidades humanas que hierarquicamente devem ser saciadas, a fim de que as pessoas sintam-se motivadas, e se empenhem cada vez mais na realização de suas atividades.

2.4.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Conforme Maximiano (2007), essa teoria foi delineada na década de 1960 por Frederick Herzberg, que afirmava que um comportamento feliz por parte das pessoas no local de trabalho e, principalmente, no exercício de suas funções, é bastante relativo à saciedade de dois fatores, designados higiênicos e motivacionais, que equivalem de certa forma às necessidades humanas primárias e secundárias de Maslow, respectivamente.

Os fatores higiênicos englobam aspectos básicos concernentes a salários, benefícios e condições de trabalho. Enquanto os motivacionais envolvem, por exemplo, reconhecimento, oportunidades de crescimento e realização (LACOMBE; HEILBORN, 2003). No entendimento de Robbins (2002), Herzberg quis demonstrar que os dois fatores são importantes, mas que a organização precisa se preocupar, de maneira especial, em atender aos fatores motivacionais, visto que são eles que verdadeiramente causam a satisfação dos colaboradores.

Nesse sentido, expõem-se alguns exemplos destes dois fatores no Quadro 5:

FATORES HIGIÊNICOS	Salários e benefícios;	CAUSAM INSATISFAÇÃO
	Políticas da empresa;	
	Condições de trabalho;	
	Qualidade na supervisão;	
	Segurança no trabalho;	
	Relacionamentos com colegas.	
FATORES MOTIVACIONAIS	Oportunidades de crescimento;	CAUSAM SATISFAÇÃO
	Trabalhos desafiantes;	
	Responsabilidades;	
	Reconhecimento;	
	Utilização de talentos;	
	Realização.	

Quadro 5: Os dois fatores de Herzberg

Fonte: Adaptado de Gil (2001, p. 208)

Ao observar o Quadro 5, pode-se crer no entendimento de Wagner III e Hollenbeck (2003), de que os fatores motivacionais são aqueles que fazem as pessoas se sentirem contentes com seu trabalho, esses fatores fazem parte da essência da própria pessoa, ou seja, são fatores intrínsecos. Já os fatores higiênicos são aqueles que se não existirem no local de trabalho provocam nas pessoas sérios aborrecimentos, esses fatores fazem parte da organização e são fatores extrínsecos.

Diante do exposto, Shermerhorn, Hunt e Osborn (1999), concluem que a teoria dos dois fatores de Herzberg é admissível para que uma organização compreenda o comportamento das pessoas que nela atuam. Ademais, os autores afirmam que as empresas precisam perceber que o conteúdo dos fatores higiênicos e, sobretudo, dos fatores motivacionais não pode ser dificultado, uma vez que se forem bloqueados ocasionarão insatisfação para as equipes de pessoas.

2.4.3 Teoria X e Y de McGregor

Como determina Marras (2005), essa teoria foi desenvolvida por Douglas McGregor que instituiu duas proposições antagônicas sobre a natureza humana. A primeira é a tradicional denominada X, e a segunda é a moderna nomeada Y. Segundo Motta e Vasconcelos (2002), na visão de McGregor a teoria X baseia-se em convicções incorretas sobre o comportamento, e afirma que as pessoas não sentem satisfação em seu trabalho, preferem ser conduzidas e não gostam de assumir responsabilidades na empresa. Por outro lado, a teoria Y baseia-se em premissas recentes, e cita que as pessoas são criativas, determinadas e optam por assumir compromissos porque isso lhes proporciona grande motivação no exercício de suas atividades.

O Quadro 6 apresenta as principais diferenças entre as teorias X e Y, com base no entendimento de Motta e Vasconcelos (2002):

TEORIA X	TEORIA Y
1. As pessoas precisam ser controladas para que seus esforços sejam orientados para o alcance dos objetivos da organização;	1. As pessoas controlam a si mesmas, de tal modo que direcionam seus esforços para o alcance dos objetivos organizacionais;
2. As pessoas preferem ser dirigidas do que dirigir os outros;	2. As pessoas assumem compromissos e são recompensadas por isso;
3. As pessoas evitam as responsabilidades sempre que possível;	3. As pessoas aprendem a aceitar e admitir responsabilidades;
4. As pessoas não têm iniciativa ou ambição;	4. As pessoas são criativas e ousadas.
5. As pessoas tendem a ser preguiçosas.	5. As pessoas tendem a ser comprometidas.

Quadro 6: Diferenças entre as teorias X e Y

Fonte: Adaptado de Motta e Vasconcelos (2002, p. 77)

Portanto, como afirma Robbins (2002), é possível entender que a teoria X impera em um ambiente de trabalho centralizado onde existe individualismo, autoritarismo e bastante controle. Enquanto que a teoria Y predomina nas

organizações dinâmicas que se preocupam com as pessoas, que objetivam um maior entrosamento com elas, e que as fazem sentir orgulho de trabalhar na empresa.

Deste modo, compreende-se que a ascendência de uma dessas teorias deriva do comportamento dos líderes da organização, que por sua vez, influenciam no comportamento de seus liderados (ROBBINS, 2002). Apesar disso, vale mencionar que é difícil encontrar um ambiente que apresente apenas a teoria X ou a teoria Y, pois como citam Labombe e Heilborn (2003), o que mais acontece é as empresas apresentarem uma combinação de ambas essas teorias.

2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2003), a satisfação no trabalho é alcançada a partir da combinação de três fatores: os valores, a importância dos valores e a percepção do indivíduo. Em outras palavras, significa que os colaboradores identificam valores que afetam sua satisfação no trabalho, e a partir disso, buscam perceber com qual grau de importância a organização trata esses valores. Desta maneira, quanto mais os colaboradores percebem que a empresa se preocupa em lhes dar a importância que almejam, maior é a sua satisfação.

Nesse sentido, Vergara (2000), afirma ainda que a satisfação advém de inúmeras variáveis, as quais se diferenciam de pessoa para pessoa. Afinal, é possível notar que existem colaboradores satisfeitos porque recebem o pagamento de seu salário em dia, outros que estão satisfeitos porque são reconhecidos e valorizados por seus líderes, alguns se satisfazem porque o trabalho lhe traz status, e outros que se sentem satisfeitos porque são apaixonados pelo que fazem, e assim por diante.

Sendo assim, pode-se compreender que a satisfação no trabalho está relacionada diretamente com emoções, já que é perceptível que a satisfação envolve as expectativas e os sentimentos das pessoas (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003). Por isso, Shermerhorn, Hunt e Osborn (1999), asseguram que o comportamento dos colaboradores se modifica quando eles percebem que é possível satisfazer suas necessidades e desejos. Então, cabe aos líderes incentivá-

los e mostrar a eles que se podem atingir os seus objetivos e os objetivos da empresa ao mesmo tempo.

Conforme recomenda Luz (2003), para avaliar a satisfação dos colaboradores no exercício de seu trabalho, é necessário considerar os fatores internos e externos que abarcam a organização, e também os que envolvem exclusivamente o setor em observação. Ademais, o autor defende que a realização adequada de uma pesquisa de satisfação se constitui em uma oportunidade para averiguar quais as práticas promovidas pela empresa que afetam intensamente a satisfação dos colaboradores.

Enfim, fica evidenciado que a satisfação dos clientes é considerada a chave do sucesso dos empreendimentos, porém isso se aplica tanto para os clientes externos, bem como, de forma relevante, para os internos, os quais correspondem aos colaboradores da organização (VERGARA, 2000). Finalmente, ratifica-se que é comum as empresas mensurarem o nível de satisfação de seus funcionários com o intuito de identificar o que pode ser aperfeiçoado no ambiente de trabalho a fim de que o comprometimento, a motivação e o contentamento sejam mantidos (LUZ, 2003).

2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

Como determina Silva (2005), o clima organizacional reflete à qualidade do ambiente em que se encontram os colaboradores na organização. Por isso, exerce influencia absoluta sobre o comportamento e a motivação dos mesmos. Desta forma, alega-se que quando os colaboradores são motivados em seu trabalho o clima organizacional é bom. Por outro lado, torna-se claro que quando existe pouca motivação o clima organizacional é ruim.

Nesse sentido, percebe-se que o clima organizacional está envolto por questões psicológicas. Afirmam ainda Marras (2005), que as situações relacionadas à satisfação das necessidades, promoção da autoestima, reconhecimento e consideração aos colaboradores, contribuem para um clima organizacional adequado. Entretanto, situações frustrantes, injustiças, conflitos e tumultos no ambiente de trabalho favorecem um clima organizacional aborrecível.

Conforme assegura Fiorelli (2004), tanto às pessoas quanto as próprias organizações são afetadas pelo clima organizacional. O autor destaca que um indivíduo ao ingressar na empresa traz consigo uma ampla bagagem psicológica, que inclui experiências, conhecimentos e habilidades, por exemplo. Dessa forma, as pessoas conseguem influenciar a empresa com sua conduta e atuação. Porém, a empresa, por sua vez, tem tendência a adaptar o comportamento das pessoas aos seus moldes.

Também sobre essa questão, Vieira e Viera (2004) elaboraram um estudo para verificar qual o impacto que o clima organizacional pode exercer sobre as pessoas. Os resultados esclareceram aquilo que é inequívoco: que um clima cordial e acolhedor no trabalho é benéfico para as pessoas e para a empresa ao mesmo tempo. Além disso, o estudo destacou que o clima organizacional constitui-se em um diferencial competitivo para as organizações, e também ajuda a minimizar os seus custos, já que em um ambiente de trabalho deletável não há espaço para baixa produtividade, desperdícios, alta rotatividade, retrabalho, comunicação deficiente, e por fim, não há perda de talentos.

Assim, verifica-se a importância de sustentar a motivação dos colaboradores para permitir espontaneamente um agradável clima organizacional. Afinal, é inegável que em um ambiente com feições psicológicas apropriadas as pessoas se sentem felizes. Entretanto, se o ambiente não apresenta condições adequadas as pessoas se sentirão deprimidas e desmotivadas no trabalho (SILVA, 2005). Por fim, determina ainda Luz (2003), que avaliar o clima organizacional é competência da área de RH, uma vez que esse órgão deve ouvir os colaboradores para posteriormente instituir condições de trabalho favoráveis aos mesmos.

2.7 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

De acordo com o que alega Gil (2001), qualidade sempre foi um tema discutido dentro das organizações, porém por muito tempo o enfoque era voltado à qualidade da produção. Somente a partir da era da informação, leia-se 1990, é que se passou a levar em consideração a qualidade de vida dos empregados no trabalho. Segundo o autor, compreendeu-se que um funcionário é mais produtivo e

realiza seus afazeres com maior perfeição quando nota que suas habilidades se encaixam em sua função, e também quando percebe que é valorizado e reconhecido por seu trabalho.

Uma organização que proporciona um bom nível de qualidade de vida aos trabalhadores indica que se preocupa em apresentar condições proveitosas para que seus colaboradores realizem suas atividades com maior empenho. Salienta-se que essas condições não são apenas físicas, mas também psicológicas e sociais. Ademais, é perceptível que uma atmosfera saudável acaba por trazer ganhos tanto para as pessoas como também para a própria empresa (SILVA, 2005).

Fernandes, Oliveira e Silva (2006), afirmam que a qualidade é direcionada a clientes, sendo a qualidade de produção para os clientes externos e a qualidade de vida para os clientes internos, o que certamente possibilita para a organização um estado de qualidade total. Desta maneira, é possível compreender que oferecer uma boa qualidade de vida aos colaboradores é mais uma forma de satisfazê-los no exercício de suas atividades e no ambiente de trabalho, tendo em vista que esse é o local onde as pessoas passam a maior parte do seu tempo.

2.7.1 Modelos de qualidade de vida no trabalho

Torna-se oportuno destacar, segundo o entendimento de Vieira (1996), que existem alguns modelos de pesquisa que delineiam mais profundamente os aspectos referentes à qualidade de vida no trabalho. Esses modelos foram fundamentados por autores que os testaram de antemão e constataram que ao utilizá-los é possível identificar o que deve ser mudado e melhorado para aprimorar a qualidade de vida dos colaboradores.

Dentre esses modelos, Vieira (1996), aponta os quatro principais:

- a) Modelo de Walton: consiste em observar o ambiente de trabalho e definir os fatores que influenciam de maneira positiva e negativa na qualidade de vida dos colaboradores. Deste modo, o autor alega a precisão de observar oito fatores: remuneração justa, segurança e salubridade no trabalho, utilização e desenvolvimento de habilidades, progresso e estabilidade no emprego, integração

social na organização, normas a serem cumpridas, trabalho e vida privada, e, por fim, significado social da atividade do colaborador;

- b) Modelo de Siqueira e Coletta: consiste também em averiguar o estado da qualidade de vida dos colaboradores e evidenciar quais suas conseqüências positivas e negativas. No entanto, ao invés da observação, os autores sugerem entrevistar os colaboradores individualmente e convidá-los a fazer um julgamento sobre cinco aspectos abrangentes: política de recursos humanos, ambiente de trabalho, interações pessoais, imagem da organização, e até sobre os próprios colaboradores, ou seja, eles mesmos;
- c) Modelo de Nadler e Lawler: consiste em propor aos funcionários um ambiente de trabalho dinâmico com um bom clima organizacional, no qual as atividades possam ser mais representativas para quem as realiza. Nesse sentido, os autores afirmam que para aprimorar a qualidade de vida no trabalho, faz-se necessário implementar quatro ações: incentivar os colaboradores a participarem das decisões da organização, estimular o trabalho em equipe, estabelecer um bom sistema de recompensas, e ainda apresentar melhorias para o seu local de trabalho;
- d) Modelo de Hackman e Oldhan: consiste em avaliar o nível de satisfação pessoal almejado por um funcionário e relacioná-lo com os fatores psicológicos envolvidos no exercício de sua função. Para tanto, os autores sugerem avaliar seis aspectos que exercem impacto sobre a qualidade de vida dos colaboradores: habilidades requeridas na função, identidade da tarefa, significado do ofício para seu executor, autonomia oferecida no trabalho, inter-relacionamento decorrente da função, e finalmente, *feedback* sobre a atividade desempenhada.

Enfim, Vieira (1996), salienta que esses modelos de pesquisa não são obrigatórios, mas seu uso é aconselhado porque eles servem para nortear os administradores a respeito da qualidade de vida dos funcionários da organização. Destarte, fica entendido que todos os modelos, mesmo distintos, consideram fatores relacionados ao ambiente organizacional, a fim de que se avalie e aperfeiçoe o local de trabalho do colaborador para que o mesmo sinta-se satisfeito.

2.8 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

De acordo com Shermerhorn, Hunt e Osborn (1999), é percebível que a comunicação é essencial para o convívio entre as pessoas, pois é a peça chave para a fluidez de seus relacionamentos, seja no âmbito pessoal como no profissional. Os autores afirmam que a comunicação é o processo compreendido entre o envio e o recebimento de uma mensagem, e para que ela ocorra de forma adequada a compreensão da mensagem deve ser idêntica tanto para quem a emite quanto para quem a recebe.

Sendo assim, em virtude das inúmeras decisões que precisam ser tomadas todos os dias, afirma-se que a comunicação no ambiente de trabalho precisa ser diligente (GIL, 2001). Destaca-se que na área de recursos humanos, por estar especialmente relacionada às pessoas, a existência de uma boa comunicação é fundamental. Nesse caso, se a comunicação for deficiente acaba por prejudicar as técnicas de recrutamento, seleção, treinamento, enfim, todos os processos concernentes a ARH (SHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Um estudo elaborado por Cardoso (2006) avaliou como transcorre o processo de comunicação nas organizações e como isso pode afetar o comportamento das pessoas. Os resultados desse estudo certificaram que quando a comunicação ocorre de forma limitada, restringida e expressamente rotineira as pessoas não se empenham em suas atividades. Por outro lado, foi constatado que quando a comunicação ocorre de maneira receptiva as pessoas se engajam em suas tarefas para colaborar com o alcance dos objetivos da organização.

Como determinam Bateman e Snell (2006), é comum que um processo de comunicação organizacional envolva sete elementos, a saber:

- a) Origem: corresponde a quem é o remetente da mensagem;
- b) Transmissor: corresponde a codificação e transmissão da mensagem;
- c) Canal: corresponde ao meio para difusão da mensagem;
- d) Receptor: corresponde a decodificação da mensagem;
- e) Destino: corresponde a quem é o destinatário da mensagem;
- f) Ruído: situações que dificultam o entendimento da mensagem;

- g) *Feedback*: caracteriza o retorno do destino para a origem a fim de saber se o entendimento da mensagem está correto.

Para melhor compreensão desse processo apresenta-se a Figura 7:

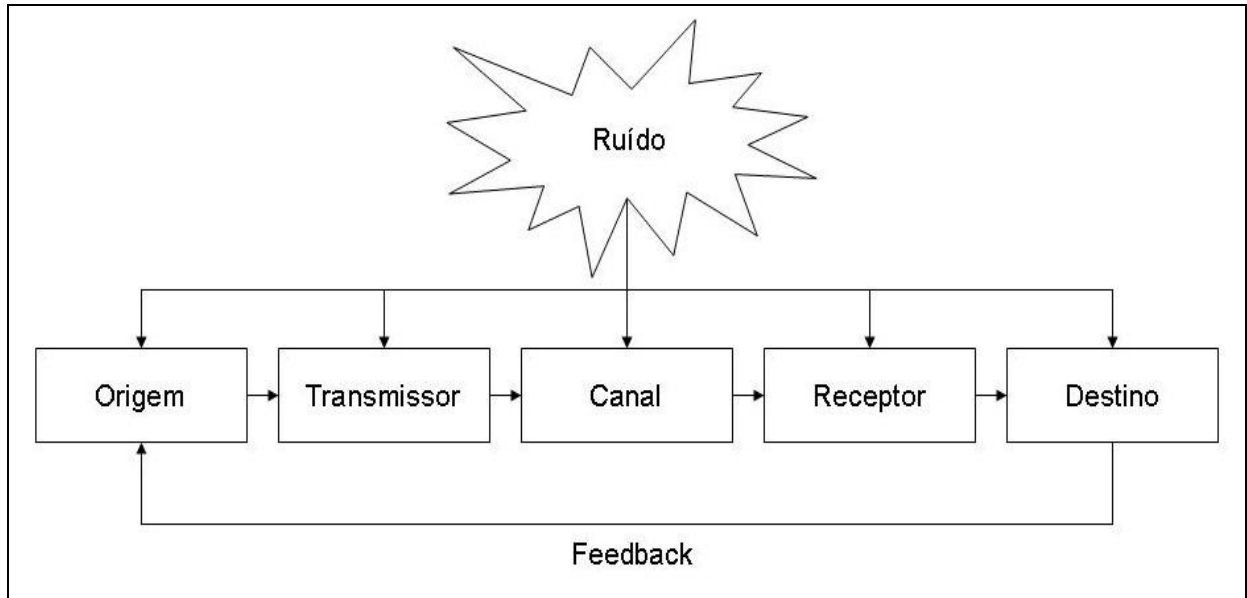


Figura 7: Um modelo do processo de comunicação

Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (2006, p. 426)

Vale ressaltar que a comunicação entre as pessoas está sempre sujeita a ocorrência de ruídos. Tanto Shermerhorn, Hunt e Osborn (1999), como Gil (2001), alegam que os ruídos representam quaisquer tipos de perturbações que ocorrem e são capazes de embarçar a mensagem transmitida. Portanto, compreende-se que os ruídos, juntamente com outras interferências, constituem-se em barreiras à comunicação eficaz.

2.8.1 Barreiras à comunicação

Nota-se com nitidez que nem sempre a comunicação ocorre de maneira apropriada nas organizações. Por isso, afirma-se que é preciso inicialmente delimitar bem a mensagem, e em seguida escolher um canal adequado para a transferência da mesma até seu destino final. Nessa acepção, alega-se também que para uma comunicação correta devem-se evitar ambigüidades e dúvidas quanto à interpretação da mensagem (SHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

De acordo com Gil (2001), as falhas na comunicação acontecem em função dos ruídos, que são os piores entraves a comunicação organizacional. O autor explica que os ruídos podem proceder do emissor ou do receptor. No primeiro caso, os ruídos geralmente são: falta de clareza nas ideias, comunicação múltipla, hábitos de locução e bloqueio emocional. Já no segundo caso, os ruídos podem ser: falta de interesse, reações inesperadas, comportamento defensivo, preconceitos, entre outros fatores.

Dias (2008), elaborou um estudo sobre os fatores que influenciam na comunicação entre as pessoas dentro das organizações. Foram analisados os seguintes fatores: pessoais, de linguagem, de personalidade, fisiológicos, sociais e psicológicos. Dentre eles, verificou-se que os aspectos pessoais e de linguagem são os que mais afetam o sistema de comunicação, pois estão relacionados às dificuldades de postura e movimento corporal, contato visual, expressão facial e fluência do emissor na ocasião de enunciar sua mensagem.

Vale à pena, nessa mesma direção, destacar o entendimento de Chiavenato (2002), o qual cita que existem três tipos de barreiras à comunicação humana:

- a) As barreiras humanas, que filtram a mensagem original e ocorrem em virtude dos sentimentos que abrangem a pessoa no momento da comunicação;
- b) As barreiras físicas, que bloqueiam a mensagem original e ocorrem em virtude do espaço no qual se difunde o processo de comunicação;
- c) As barreiras semânticas, que distorcem a mensagem original e ocorrem em virtude de problemas na simbologia utilizada para a comunicação.

Na Figura 8, apresentam-se exemplos desses três tipos de barreiras:

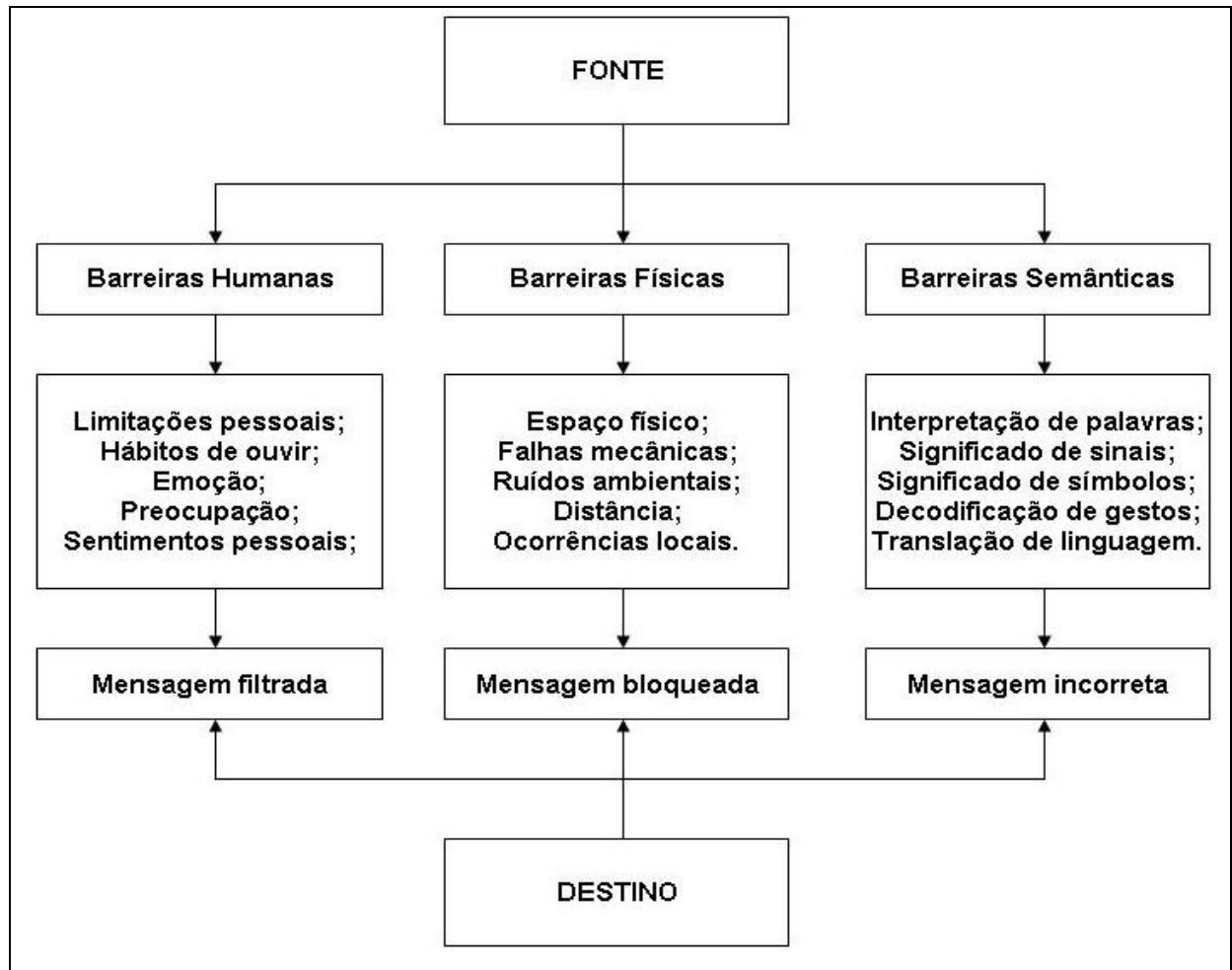


Figura 8: Barreiras à comunicação

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002, p. 102)

Ante o exposto, Gil (2001), recomenda que para tornar a comunicação eficaz entre a organização e seus colaboradores, deve-se em primeiro lugar estabelecer uma linguagem de fácil compreensão, conforme o receptor da mensagem. Por fim, o autor sugere que é necessário exprimir-se da melhor forma possível, o que inclui voz firme e articulação moderada, gestos corporais indicativos, ilustração de exemplos, e até mesmo símbolos se for preciso.

2.9 LIDERANÇA

Como mencionam Montana e Charnov (2003), liderança é o processo em que um indivíduo, designado líder, tem o papel de conduzir, motivar e persuadir as equipes de pessoas, para que as mesmas gerem conseqüências positivas na

organização onde atuam. Fiorelli (2004) assegura que, na maioria dos casos, o colaborador observa o líder e alinha o seu comportamento com o dele. Por isso, entende-se que se o líder for determinado, estimulado e visionário, logo, as pessoas ao seu redor também serão.

Desta maneira, salienta-se que bons líderes são fundamentais em qualquer empresa, visto que a liderança corresponde à gestão de direcionar as pessoas para que atinjam os propósitos apontados pela organização (FIORELLI, 2004). No artigo de Candeloro (2009), evidencia-se que para ter uma equipe excepcional é imprescindível que se tenham também líderes excepcionais, pois os líderes servem de exemplo para os demais, eles motivam as pessoas e persuadem a equipe a obter os melhores resultados.

Assim, cabe ressaltar o estudo de Nascimento (2009), que avaliou as competências necessárias para o exercício de uma boa liderança. O estudo analisou quais aptidões uma pessoa deve ter para atuar na posição de líder de uma organização. Foi constatado que para essa ocupação é preciso ter disciplina, visão, compromisso, e principalmente humildade. Boa parte dos entrevistados afirmou que ser líder é servir os colaboradores de acordo com suas necessidades, e por isso a humildade é essencial. Os líderes colocam-se de igual para igual e com isso conquistam o respeito e a admiração das pessoas com as quais trabalham.

Nesse sentido, compreende-se que liderar é uma tarefa difícil, já que inclui o encargo de coordenar a integração das pessoas, sendo que em uma empresa existem os mais distintos tipos de pessoas com objetivos individuais também diferenciados (VERGARA, 2000). Para Montana e Charnov (2003), as atividades do líder ainda abarcam proporcionar condições de apoio e segurança aos funcionários. Em outras palavras, o líder é quem apóia os colaboradores na busca do conhecimento para aperfeiçoar o desempenho deles próprios.

No artigo de Veiga (2004), publicado na Revista Época com o título “O segredo dos líderes”, destacam-se as atitudes de líderes mundiais como Margaret Thatcher e Mahatma Gandhi, e também as ações de líderes executivos como Bill Gates e Jack Welch, por exemplo. Foram estudados os fatores que fizeram com que essas pessoas se tornassem reconhecidas em todo o mundo como verdadeiros exemplos. Constatou-se que o segredo dos líderes é agir como pessoas que estabelecem seus pontos de vista e não tem medo de defendê-los em público. Além

disso, eles são tão envolvidos emocionalmente com suas ideias que encontram força para estimular a si mesmos perante qualquer adversidade.

Finalmente, fica compreendido que ser líder é enfrentar constantes desafios, e que para as organizações também se constitui em um desafio encontrar pessoas competentes para guiar de maneira ideal suas equipes (FIORELLI, 2004). Portanto, evidencia-se, segundo Montana e Charnov (2003), que um excelente líder além de ter conhecimentos técnicos, iniciativa e comprometimento, também é dono de um pensamento criativo, e tem consciência de que liderar é um aprendizado contínuo.

2.9.1 Teorias de liderança

Faz-se relevante ressaltar, conforme Robbins (2002), que existem três tipos de teorias que explanam mais profundamente o processo de liderança:

- a) Teoria dos traços: assegura que o líder já nasce com certas características que lhe ajudam a ter sucesso no exercício da liderança. Em outras palavras, significa que a pessoa tem traços de personalidade como, por exemplo, inteligência, autoconfiança, autocontrole e outros aspectos que lhe permite desempenhar seu papel naturalmente;
- b) Teoria dos estilos: afirma que uma pessoa pode aprender a ser líder e seguir um determinado estilo de liderança. Os estilos mais comuns são: democrático, autocrático e liberal. No estilo democrático o líder é amigável e aceita opiniões, sugestões e críticas das pessoas, no estilo autocrático o líder é enérgico e impõe firmemente suas decisões para as pessoas, e no estilo liberal o líder não possui controle sobre as pessoas e as deixa livres para fazerem o que bem entendem;
- c) Teoria situacional ou contingencial: acredita que o sucesso do líder depende do local em que ele exerce sua função e da situação atual das pessoas que ele lidera. Nesse caso, primeiramente devem-se avaliar as condições do espaço e dos colaboradores, para depois

optar por exercer o estilo de liderança que mais se ajusta com a conjuntura identificada.

A propósito, menciona-se o estudo de Lapierre (1990), sobre administração e estilos de liderança. O autor fez uma reflexão sobre o cenário brasileiro onde estão inseridas empresas de pequeno, médio e grande porte, e constatou que o estilo de liderança mais adotado é o democrático. Até porque, esse estilo incentiva a participação das pessoas em decisões da empresa, tanto com recomendações, bem como, com críticas. Deste modo, percebe-se que uma liderança democrática tende a permitir uma maior aproximação entre a organização e seus colaboradores.

Apesar disso, afirma Fiorelli (2004), nenhuma teoria de liderança é mais predominante do que a outra. Pois, a fundo, a atividade de liderança na prática combina essas teorias entre si e varia muito conforme a organização em que o líder atua. Alguns líderes são fiéis aos seus traços natos, outros se encaixam num determinado estilo através do tempo, enquanto alguns ainda se adaptam ao local e as situações que estão inseridos ultimamente.

Enfim, convém destacar o entendimento sobre liderança de Vergara (2000). Para a autora ser líder é, acima de tudo, ser um parceiro das pessoas, aquele que se preocupa com a satisfação legítima dos indivíduos ao seu redor, para assegurar de forma coerente sua motivação e procedente produtividade. Além disso, a autora defende que o líder atua dessa maneira porque tem conhecimento de que os objetivos organizacionais só podem ser atingidos através da mútua responsabilidade nas ações das pessoas e da própria organização.

2.10 TRABALHO EM EQUIPE

Segundo Fiorelli (2004), uma equipe corresponde a um grupo de pessoas que reúnem esforços com a finalidade de atingir um resultado em comum. Para o autor, a equipe não precisa estar agrupada no mesmo espaço, uma vez que aquilo que realmente a caracteriza é a necessidade que cada membro possui de colaborar para o alcance dos objetivos da organização que fazem parte.

Ainda nesse sentido, Fiorelli (2004), faz questão de destacar que o trabalho em equipe influencia na satisfação dos funcionários já que apresenta inúmeras vantagens. Deste modo, o autor afirma que o trabalho em equipe favorece um entendimento mais perfeito das informações, uma maior geração de ideias, uma menor probabilidade de erros, um melhor aproveitamento do potencial individual de cada colaborador, entre outras vantagens.

Nessa acepção, Milkovich e Boudreau (2001), alegam que já faz algum tempo que a formação de equipes é frequente nas empresas, pois no meio em que se vive são cada vez mais necessárias às tomadas de decisões, as quais em equipe tornam-se mais fáceis. Além disso, salienta-se que uma equipe tende a dividir responsabilidades, promover a ampliação da criatividade e encontrar soluções coerentes de modo mais rápido, tudo isso sem que uma única pessoa se sinta sobrecarregada.

Apesar de tudo, como determina Vergara (2000), para que uma equipe exista verdadeiramente cada componente dela precisa sentir que é parte respeitável dessa equipe. Ademais, Marras (2005) alega que as equipes são altamente proveitosas nas organizações, já que com elas é possível realizar tarefas de forma mais ágil, e também porque elas possibilitam uma comunicação mais dinâmica e uma maior interação entre as pessoas, o que faz com que os colaboradores sintam-se motivados no trabalho.

Portanto, compreende-se que o trabalho em equipe é favorável tanto para os funcionários quanto para as empresas, visto que é inegável que ele reflete o potencial das pessoas, já que juntas elas são mais confiantes para expor suas ideias (FIORELLI, 2004). Por fim, cabe mencionar ainda que é incumbência do líder formar boas equipes de pessoas, para tanto é preciso desenvolvê-las e coordená-las para que os resultados esperados sejam alcançados com sucesso (MARRAS, 2005).

2.11 CULTURA ORGANIZACIONAL

Como determina Luz (2003), a cultura organizacional corresponde às regras informais idealizadas por uma empresa para orientar suas equipes de pessoas, a fim de que todos trabalhem de maneira a contribuir para a obtenção dos

objetivos da organização. Desta forma, evidencia-se que a cultura organizacional expõe sem formalidades o modo de pensar da empresa, isso quer dizer que inclui seus valores, costumes, tradições e até mesmo crenças de seus fundadores.

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2003), a cultura organizacional tem também o intuito de formar uma identidade para a organização, mas para que isso aconteça é preciso que esses princípios sejam adotados por todos os seus componentes. Em função disso, os autores recomendam o uso de alguns elementos como, cerimônias, histórias, símbolos e linguagens. Esses elementos são transpassados de uma pessoa para outra, de tal modo que auxiliam a fixar a cultura da organização entre os colaboradores.

Há muito tempo Fleury (1987), já tinha elaborado um estudo sobre relações no trabalho, onde verificou as vantagens da cultura organizacional. A autora constatou que as empresas devem sustentar a cultura de maneira multidisciplinar, ou seja, todos sem exceção devem cumpri-la. Além disso, foi averiguado também que as empresas que sustentam uma cultura assumem uma postura mais positiva ante outras organizações, pois conseguem resolver problemas facilmente e não possuem tantos conflitos internos.

É habitual que toda empresa, apesar de suas particularidades, desenvolva uma cultura. Contudo, Chiavenato (2004) afirma que existem empresas onde prevalece a cultura de comando e obediência, enquanto em outras predomina a cultura de liderança e compromisso. Para o autor o ideal seria que todas as empresas adotassem o segundo modelo, e sua justificativa encontra-se nas visíveis diferenças entre essas duas culturas, as quais são expostas no Quadro 7:

FATORES QUE REFORÇAM A TRADICIONAL CULTURA DE OBEDIÊNCIA	FATORES QUE CONTRIBUEM PARA UMA CULTURA DE COMPROMISSO
A cúpula está preocupada em ter absoluto controle sobre os resultados do negócio;	A cúpula e as pessoas analisam o negócio e produzem mudanças para melhorá-lo;
O comportamento da cúpula contradiz sua mensagem de fortalecimento das equipes e das pessoas;	A cúpula e as pessoas analisam conjuntamente as políticas, padrões, descrições de cargos, formação de equipes e as condições de trabalho;
As pessoas são relutantes em assumir mais responsabilidades pessoais;	Os sistemas de recompensas encorajam as pessoas a assumirem responsabilidades;
As falhas nos esforços passados de melhoria contínua reforçam a crença de que é difícil ou impossível mudar o <i>status quo</i> ;	A eliminação da burocracia desnecessária e de políticas e procedimentos formais facilitam a vida das pessoas na organização;
A cultura organizacional torna-se rígida e desencoraja as pessoas a aprender e a mudar seus hábitos e comportamentos;	A cultura democrática e participativa encoraja a aprendizagem e a mudança comportamental das pessoas;
O <i>feedback</i> do desempenho é dado somente pela cúpula e com bastante demora.	O <i>feedback</i> do desempenho é dado a todos os envolvidos e em todos os momentos.

Quadro 7: Diferenças entre a cultura da obediência e do comprometimento

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 33)

Por conseguinte, fica entendido que a cultura organizacional corresponde às práticas intrínsecas que os membros de uma empresa perpetram. Além disso, em alguns casos a cultura permanece apenas dentro da empresa, mas às vezes é possível que outras instituições percebam a sua prática (LUZ, 2003). Ademais, pode-se afirmar que para os funcionários é relevante que a organização siga uma cultura de liderança e compromisso. Afinal, esse modelo permite a existência de uma relação mais agradável entre os colaboradores e seus superiores e convém para sustentar a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como determina Koche (2001), a ciência surgiu a partir da necessidade que o homem tinha de desvendar o mundo ao seu redor. O anseio de compreender e explicar a realidade o estimulou a desenvolver seu próprio conhecimento. Dessa forma, ele passou a perceber os fenômenos e fatos com uma nova visão, a visão científica. Em virtude disso, alega também Richardson (1999), que é por meio da ciência que se caracteriza soberanamente o conhecimento humano.

Assim sendo, para investigar os acontecimentos a sua volta o homem passou a utilizar os métodos científicos e a metodologia da pesquisa. Conforme mencionam Lakatos e Marconi (2005), o método científico é o caminho utilizado para alcançar certos objetivos e resultados. E para isso, faz-se uso da metodologia da pesquisa que representa o conjunto de princípios empregados quando se utiliza determinado método.

Portanto, pode-se compreender que a definição de ciência e método relacionam-se entoadamente entre si. E ambas se alistem com o conceito de pesquisa científica (KOCHE, 2001). Logo, fica entendido que a pesquisa equivale a uma análise que busca averiguar os objetivos argumentados no início de um estudo, e que para constatar a sua veracidade perante o ambiente utilizam-se os métodos e a metodologia científica.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo cita Kmeteuk Filho (2005), a pesquisa é considerada uma técnica formal que tem a finalidade de resolver problemas através do emprego de processos científicos. Por isso, o autor afirma que a pesquisa sempre parte de uma dificuldade e busca encontrar uma solução. Nesse sentido, afirma-se ainda que existam três níveis de pesquisa: o exploratório, o descritivo e o experimental.

Conforme Gil (1999), a pesquisa exploratória é aquela que visa investigar além do público, o campo de pesquisa que até o momento é desconhecido. Já a pesquisa descritiva objetiva levantar dados e informações referentes ao

comportamento do público que se pretende abranger. E a pesquisa experimental é aquela caracterizada por envolver diretamente um experimento ou objeto de estudo.

Verifica-se de acordo com Oliveira (1999), que para determinar o nível de uma pesquisa é necessário relacioná-la com os objetivos do tema do trabalho em questão. Isto posto, apresentam-se no Quadro 9 os objetivos do atual estudo:

Tema da pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos
Estudo do nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta na Belluno Ltda, uma empresa do Grupo Salvaro situada no município de Siderópolis, SC.	Avaliar o nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta na Belluno Ltda, uma empresa do Grupo Salvaro situada no município de Siderópolis, SC.	a) Identificar os fatores que influenciam positivamente e negativamente no nível de satisfação dos colaboradores na função de motorista de carreta;
		b) Verificar o grau de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta perante as diversas variáveis que afetam seu ambiente de trabalho;
		c) Averiguar quais os fatores que apresentam baixos níveis de satisfação pelos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta;

Quadro 8: Tema e objetivos do estudo

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Após a observação do Quadro 9, constatou-se que esse estudo encaixa-se no nível de pesquisa descritiva. Ademais, salienta-se que essa pesquisa observa, considera e cataloga as informações sem manipulação alguma. Pois, o intuito da mesma é descobrir com a maior exatidão possível a relação entre o público-alvo da pesquisa e uma variável, fato ou fenômeno existente (KMETEUK FILHO, 2005).

Como técnica de coleta dos dados, essa pesquisa conta com o levantamento de campo realizado através do uso de questionários. De acordo com Barros e Lehfeld (2000), o questionário consiste na apresentação escrita de questões para que o público selecionado aplique a si mesmo. Através dele é possível pesquisar sobre as opiniões, anseios e necessidades desse público. Além disso, para construir um questionário, basta transformar os objetivos da pesquisa em perguntas de fácil entendimento.

Desta maneira, o procedimento para coleta dos dados foi realizado pessoalmente, uma vez que a pesquisadora tem contato diário com os colaboradores. Assim, entende-se que os questionários serão aplicados diretamente aos motoristas de carreta, que constituem o público-alvo dessa pesquisa. Contudo, Barros e Lehfeld (2000), destacam que se pode ainda aplicar questionários por telefone, correio ou *e-mail*.

Posteriormente a realização da pesquisa, a técnica de análise dos resultados ocorreu por meio da abordagem qualitativa, a qual faz uma avaliação do conteúdo exposto, e possibilita estimar as expectativas dos questionados frente as variáveis pré-determinadas (LAKATOS; MARCONI, 2005). Este tipo de abordagem foi utilizado no primeiro momento da pesquisa, em que a pesquisadora aplicou um questionário aberto junto aos motoristas de carreta, a fim de que os mesmos identificassem os fatores positivos e negativos que influenciam na satisfação do seu trabalho.

Vale mencionar que também foi utilizada uma segunda técnica de análise, designada abordagem quantitativa, que ocorreu através da verificação de métodos estatísticos (LAKATOS; MARCONI, 2005). Este tipo de abordagem foi adotado no segundo momento da pesquisa, em que a pesquisadora após tabular os fatores positivos e negativos destacados no primeiro questionário, transformou estes fatores em questões, as quais foram avaliadas pelos motoristas de carreta para apresentar o nível de satisfação percebido por eles sobre cada fator. Após o levantamento deste segundo momento, a pesquisadora tabulou os dados para enfim identificar o nível médio de satisfação em cada questão apresentada.

Em síntese, apresenta-se no Quadro 10 o delineamento dessa pesquisa:

Nível de pesquisa	Técnica de coleta	Procedimento de coleta	Técnica de análise	Objetivos específicos
Descritiva	Levantamento de campo com o uso de questionários	Pessoalmente	Qualitativa	a- Identificar os fatores que influenciam positivamente e negativamente no nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta;
			Quantitativa	b- Verificar o grau de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta perante as diversas variáveis que afetam seu ambiente de trabalho;
				c- Averiguar quais os fatores que apresentam baixos níveis de satisfação pelos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta;

Quadro 9: Delineamento da pesquisa de campo

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO

A área de estudo proposta nessa pesquisa incide na transportadora do Grupo Salvaro, que se localiza em Siderópolis, no sul de Santa Catarina. O Grupo atua nos segmentos de extração e beneficiamento de carvão, transporte rodoviário de cargas, imobiliário e de comunicação. São empresas consolidadas que juntas somam mais de 1200 colaboradores. A transportadora Belluno Ltda opera em todo o país, possui contratos com empresas de grande porte, e ainda detém uma das maiores frotas de veículos transportadores de cargas do Brasil. Por isso, constitui-se no empreendimento mais rentável do Grupo, visto que no ano de 2010 seu faturamento anual superou 80 milhões de reais.

Conforme designa Barbetta (2004), população alvo é o conjunto de pessoas que se almeja investigar em uma pesquisa. Deste modo, nesse estudo a população alvo abrange os colaboradores do Grupo Salvaro. Apesar disso, a extensão da pesquisa ocorreu somente para a transportadora do Grupo, a Belluno Ltda. Nesse sentido, como unidade de amostragem tem-se o departamento de logística e transportes da empresa, no qual se encontram os elementos principais dessa pesquisa que são os colaboradores no exercício da função de motorista de carreta.

Convém citar que na Belluno Ltda, existem atualmente 330 colaboradores que ocupam a função de motorista de carreta, e em virtude desse ofício, os mesmos não ficam concentrados em um único local de trabalho. Assim, enquanto alguns estão em fase de início de viagem, outros estão em fase de finalização. Apesar disso, a viagem mais longa tem duração aproximada de dois meses, de tal modo que a pesquisa completa foi realizada nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2011.

Destarte, expõe-se no Quadro 11 a definição da área e população alvo desta pesquisa:

População alvo	Extensão da pesquisa	Unidade de amostragem	Elemento de pesquisa	Período de tempo
Colaboradores do Grupo Salvaro	Empresa Belluno Ltda	Departamento de logística e transportes	Colaboradores no exercício da função de motorista de carreta	Janeiro a março de 2011

Quadro 10: Definição da área e população alvo do estudo

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para realizar uma pesquisa podem-se utilizar tanto dados primários como dados secundários, de acordo com o nível da pesquisa, obviamente. Segundo cita Gil (1999), dados primários são aqueles que ainda não foram pesquisados e que, por sua vez, serão coletados pelo próprio pesquisador. Enquanto dados secundários são aqueles que já foram levantados por outras pessoas ou instituições e que servirão de alicerce para que o pesquisador construa sua análise pessoal.

Desta forma, percebe-se que esse estudo envolve a coleta de dados primários, uma vez que os dados necessários ainda não haviam sido coletados. É notório que a coleta de dados primários é mais onerosa do que a de dados secundários. Contudo, nesse caso, não teve como evitar, pois foi necessário colher os dados inteiramente na fonte. Para tanto, foi realizada então uma pesquisa de campo nas dependências da empresa Belluno Ltda.

Na elaboração de uma pesquisa de campo ainda é possível coletar dados de duas maneiras: censo ou amostra. Realizar um censo significa averiguar toda a população, é mais dispendioso e exige mais tempo para a aplicação do instrumento de pesquisa. Por outro lado, analisar uma amostra significa pesquisar uma parcela da população, o que ocorre de maneira mais rápida (BRUNI, 2007).

Em função de que o universo em questão envolve um grande número de pessoas, pois são 330 colaboradores no exercício da função de motorista de carreta, o presente estudo analisou uma amostra. Essa amostra é denominada probabilística aleatória simples. Como define Kmetek Filho (2005), esse tipo de amostra caracteriza que cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser selecionado para participar da pesquisa.

Cabe mencionar que foi considerado um erro amostral de 5% e que o cálculo para deliberar o valor da amostra foi determinado com base na fórmula estatística de Barbetta (2004), conforme expõe a Figura 9:

Considerando População Infinita	Considerando População Finita
$n_0 = \frac{1}{E^2}$	$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$
<p>n_0 = Amostra considerando população infinita. E_0 = Erro amostral.</p>	<p>n = Amostra considerando população N finita. N = Tamanho da população.</p>

Figura 9: Fórmula para o cálculo da amostra
Fonte: Barbetta, (2004, p. 60)

3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Em toda pesquisa deve-se analisar qual é o instrumento mais adequado para a realização da coleta dos dados. De acordo com Gil (1999), nas pesquisas descritivas são utilizadas geralmente técnicas de interrogação que são classificadas em: questionários, entrevistas ou formulários. Nessa pesquisa, que ocorreu em dois momentos, os instrumentos adotados foram questionários.

O primeiro foi um questionário simples com perguntas abertas para que os colaboradores respondam. Já o segundo, será um questionário com uma escala Likert de 5 (cinco) pontos. Segundo Lakatos e Marconi (2005), essa escala é bastante utilizada em pesquisas de opinião, e considera as cinco possíveis reações que um indivíduo poderá ter diante de uma variável exposta na pesquisa. Um exemplo de escala Likert de 5 (cinco) pontos é: muito satisfeito, satisfeito, levemente satisfeito, insatisfeito, e muito insatisfeito.

Para Kmetek Filho (2005), existem fatores que limitam os questionários, como o fato de ter que envolver poucas perguntas, pois as pessoas não gostam de responder questionários extensos. Entretanto, o autor afirma que há também muitas vantagens, como obter as informações mais rapidamente, assegurar o anonimato dos pesquisados, poder abranger um número maior de pessoas e obter gastos menores, por exemplo.

Vale destacar, que as perguntas contidas no questionário precisam ser elaboradas com um palavreado de simples compreensão, e não podem gerar dúvidas quanto a sua interpretação (BARBETTA, 2004). Por isso, Gil (1999), orienta que o questionário deve iniciar com as perguntas mais simples e finalizar com as mais complexas. Tão logo, o autor afirma que o pesquisador pode realizar um pré-teste com o questionário para verificar se o mesmo será entendido com clareza pelas pessoas.

Portanto, como fora fundamentado neste tópico, apresenta-se no Apêndice I o primeiro questionário, e no Apêndice II o segundo questionário da pesquisa em questão.

4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA

O presente estudo tem como objetivo geral avaliar o nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta na Belluno Ltda, uma empresa do Grupo Salvaro, situada no município de Siderópolis, Santa Catarina.

Deste modo, para buscar respostas concernentes ao tema em questão, e para que finalmente tal objetivo pudesse ser alcançado, fora necessário realizar uma coleta de dados estruturada em dois momentos, sendo eles:

a) Primeiro momento: ocorreu a partir da identificação dos fatores que influenciam positivamente e negativamente no nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta, na percepção destes próprios colaboradores;

b) Segundo momento: ocorreu a partir da verificação do grau de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta, perante as diversas variáveis identificadas que afetam seu ambiente de trabalho.

Assim sendo, a pesquisadora apresenta de maneira detalhada os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa de campo em ambos os momentos. Prontamente, será exposta também uma análise geral dos dados coletados. Por fim, destaca-se que para melhor aproveitamento dos resultados, sempre que necessário os fundamentos teóricos serão resgatados.

a) O primeiro momento:

Inicialmente fora aplicado o primeiro instrumento de coleta de dados para 181 colaboradores atuantes como motoristas de carreta da Belluno Ltda. No questionário continham duas questões abertas, em que na primeira questão solicitava-se ao colaborador que citasse cinco fatores que influenciam de maneira positiva no nível de satisfação no exercício da sua função de motorista de carreta na empresa. Por outro lado, a segunda questão convidava o colaborador a citar também cinco fatores que influenciam de maneira negativa no nível de satisfação no exercício da sua função de motorista de carreta na empresa (Apêndice I).

Em virtude de que a pesquisadora trabalha no departamento de recursos humanos localizado na matriz da empresa e tem contato com os motoristas de carreta diariamente, a aplicação deste primeiro questionário ocorreu do dia 24 de janeiro ao dia 18 de fevereiro de 2011. Tendo em vista que mesmo sendo uma amostra aleatória simples, em que qualquer um dos 330 motoristas de carreta poderia ser convidado a participar da pesquisa, teve-se que levar em conta que estes colaboradores não se concentravam todos na matriz da empresa ao mesmo tempo.

Percebe-se então, que os questionários foram entregues individualmente a cada um dos 181 colaboradores participantes da pesquisa à medida que eles chegavam de viagem e passavam pelo departamento da empresa onde a pesquisadora trabalha. Fora acordado entre a pesquisadora e os respondentes que seria possível responder a pesquisa de imediato ou entregar no dia seguinte e assim ter mais tempo para refletir sobre as questões.

No momento da entrega dos questionários foram dadas às instruções para seu correto preenchimento, e também se evidenciou a total importância da participação do funcionário na pesquisa em questão. Desta maneira, pediu-se modestamente que o colaborador fosse sincero em suas respostas, uma vez que não era preciso se identificar e, por isso, ninguém seria comprometido ao expor sua opinião. Nesse sentido, destaca-se que na devolução do questionário preenchido o mesmo, sem ser lido, era já colocado junto aos demais em um envelope. Além disso, antes de iniciar a leitura dos mesmos todos eles foram novamente misturados, com o intuito de que a identidade do colaborador fosse preservada ao máximo.

Para apresentar os fatores elencados pelos colaboradores a pesquisadora teve, em determinados casos, que realizar uma interpretação e adequar às respostas. Deste modo, foi possível agrupar os fatores similares identificados pelos motoristas de carreta e ainda quantificar a frequência destes fatores. Faz-se relevante mencionar, que alguns colaboradores citaram um número maior de fatores em cada questão do que o total de cinco que era requerido no questionário.

Portanto, no Quadro 11 apresentam-se, de forma adaptada, os fatores positivos e no Quadro 12 os fatores negativos que influenciam no nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta na Belluno Ltda.

Fatores que influenciam positivamente no nível de satisfação no exercício da função de motorista de carreta na Belluno Ltda	Frequência	Teoria de Maslow	Teoria de Herzberg
Pagamento do salário em dia	119	Necessidades Básicas	Fatores Higiênicos
Educação	59	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Respeito	56	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Orgulho de trabalhar na empresa	50	Necessidades de Autoestima	Fatores Motivacionais
Bom humor	41	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Bom relacionamento com colegas e superiores	38	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Força de vontade	38	Necessidades Sociais	Fatores Motivacionais
Estar satisfeito com o que faz	36	Necessidades Sociais	Fatores Motivacionais
Conhecimento da profissão	35	Necessidades Básicas	Fatores Higiênicos
Honestidade	34	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Coleguismo/Amizade	31	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Atenção no trabalho/Cuidado	30	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Higiene e limpeza no local de trabalho	30	Necessidades Básicas	Fatores Higiênicos
Motivação	27	Necessidades Sociais	Fatores Motivacionais
Boas ferramentas de trabalho	26	Necessidades Básicas	Fatores Higiênicos
União entre colegas	24	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Boa comunicação com colegas e superiores	24	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Responsabilidade	23	Necessidades de Autoestima	Fatores Higiênicos
Bom ambiente físico de trabalho	22	Necessidades Básicas	Fatores Higiênicos
Profissionalismo	20	Necessidades de Segurança	Fatores Higiênicos
Ética da empresa	20	Necessidades de Segurança	Fatores Higiênicos
Valorização	19	Necessidades de Autoestima	Fatores Motivacionais
Dedicação	19	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Organização no trabalho	19	Necessidades de Segurança	Fatores Higiênicos
Reconhecimento	15	Necessidades de Autoestima	Fatores Motivacionais
Cordialidade dos superiores	15	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Comprometimento	14	Necessidades de Autoestima	Fatores Motivacionais
Iniciativa	12	Necessidades de Autoestima	Fatores Motivacionais
Colaboração	11	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Equilíbrio no trabalho	11	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Compreensão	9	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Transparência no trabalho	4	Necessidades de Segurança	Fatores Higiênicos
Oportunidade para quem está iniciando na profissão	3	Necessidades de Autoestima	Fatores Motivacionais
Trabalho sem pressão	3	Necessidades de Segurança	Fatores Higiênicos
Acessibilidade aos superiores	1	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos

Quadro 11: Fatores que influenciam positivamente no nível de satisfação no exercício da função de motorista de carreta na Belluno Ltda

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Ao analisar o Quadro 1 verifica-se que muitas opiniões divergentes foram apontadas pelos colaboradores no que diz respeito aos fatores positivos que influenciam no nível de satisfação no exercício de sua função na empresa. Pode-se entender claramente que os fatores identificados correspondem basicamente às necessidades que os colaboradores percebem que quando saciadas contribuem de forma positiva para a satisfação na realização de seu trabalho.

Desta maneira, no Quadro 1 cada fator foi relacionado em conformidade com sua classificação na teoria das necessidades humanas de Maslow e teoria dos dois fatores de Herzberg. Sendo que a teoria de Maslow divide as necessidades humanas em cinco grupos que são: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. E tendo em vista ainda que a teoria de Herzberg faz uma outra categorização dessas necessidades e as reúne em dois grandes grupos: fatores higiênicos e fatores motivacionais. Foi possível constatar que os colaboradores priorizam as necessidades fisiológicas e sociais no trabalho, e ao mesmo tempo valorizam também as necessidades de segurança e de estima, mesmo que em menor escala.

Do mesmo modo, verificou-se ainda que os colaboradores deram mais atenção e importância para os fatores higiênicos do que para os fatores motivacionais. Isso ocorreu, provavelmente, porque os fatores higiênicos são os fatores básicos que todo funcionário busca encontrar em uma empresa. Tanto é verdade que se afirma que quando esses fatores não são saciados tende a ocorrer insatisfação por parte dos colaboradores (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Enfim, enfatiza-se que os cinco fatores positivos mencionados com maior frequência na pesquisa foram: pagamento do salário em dia, educação, respeito, orgulho de trabalhar na empresa e bom humor. Portanto, denota-se que estes fatores atualmente colaboram para sustentar a satisfação dos colaboradores no exercício de suas funções.

Fatores que influenciam negativamente no nível de satisfação no exercício da função de motorista de carreta na Belluno Ltda	Frequência	Teoria de Maslow	Teoria de Herzberg
Atendimento ruim nas filiais	76	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Fofocas/Intrigas entre colegas	74	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Falta de treinamentos e capacitação	66	Necessidades de Segurança	Fatores Motivacionais
Poucos benefícios	63	Necessidades de Segurança	Fatores Motivacionais

Continuação.

Continuação.

Fatores que influenciam negativamente no nível de satisfação no exercício da função de motorista de carreta na Belluno Ltda	Frequência	Teoria de Maslow	Teoria de Herzberg
Desorganização nas filiais	49	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Falta de respeito nas filiais	46	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Falta de reconhecimento	42	Necessidades de Autoestima	Fatores Motivacionais
Inveja	37	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Falsidade/Mentira entre colegas	36	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Condições físicas nas filiais, banheiros/chuveiros	35	Necessidades Básicas	Fatores Higiênicos
Má comunicação com colegas e superiores	32	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Tratamento diferenciado para os motoristas nas filiais	31	Necessidades de Autoestima	Fatores Motivacionais
Rotatividade dos funcionários	29	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Injustiça	24	Necessidades de Autoestima	Fatores Motivacionais
Falta de higiene e limpeza nas filiais	24	Necessidades Básicas	Fatores Higiênicos
Grosserias	24	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Falta de oportunidade de crescimento	22	Necessidades de Autoestima	Fatores Motivacionais
Individualismo	21	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Mau humor	20	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Piso salarial baixo	19	Necessidades Básicas	Fatores Higiênicos
Ficar longe da família	18	Necessidades de Segurança	Fatores Higiênicos
Irresponsabilidade	18	Necessidades de Autoestima	Fatores Higiênicos
Desleixo dos motoristas	18	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Relação distante entre chefes e funcionários	18	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Fretes de terceiros não compensam financeiramente	17	Necessidades Básicas	Fatores Higiênicos
Intolerância entre colegas	16	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Desconhecimento da profissão	15	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Dificuldade de voltar para casa	14	Necessidades de Segurança	Fatores Higiênicos
Privilégios na distribuição de cargas/caminhões	14	Necessidades de Autoestima	Fatores Motivacionais
Carga horária	13	Necessidades Básicas	Fatores Higiênicos
Acidentes	13	Necessidades de Segurança	Fatores Higiênicos
Falta de recursos para o trabalho	11	Necessidades Básicas	Fatores Higiênicos
Falta de vontade e esforço dos funcionários das filiais	10	Necessidades Básicas	Fatores Higiênicos
Tempo ocioso a espera de fretes	10	Necessidades de Segurança	Fatores Higiênicos
Tombamentos	9	Necessidades de Segurança	Fatores Higiênicos
Qualificação da gestão administrativa	8	Necessidades Básicas	Fatores Higiênicos
Falta de vontade e esforço dos motoristas	7	Necessidades Básicas	Fatores Higiênicos

Continuação.

Continuação.

Fatores que influenciam negativamente no nível de satisfação no exercício da função de motorista de carreta na Belluno Ltda	Frequência	Teoria de Maslow	Teoria de Herzberg
Relacionamento ruim entre colegas	6	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Mistura de problemas pessoais com o trabalho	6	Necessidades Sociais	Fatores Higiênicos
Falta de rotas alternativas	6	Necessidades de Segurança	Fatores Higiênicos
Profissionais desqualificados prejudicam a empresa	5	Necessidades Básicas	Fatores Higiênicos
Falta de plano de saúde	4	Necessidades de Segurança	Fatores Higiênicos
Discriminação nas filiais	4	Necessidades de Autoestima	Fatores Motivacionais
Roubo de objetos pessoais entre colegas	1	Necessidades de Segurança	Fatores Higiênicos

Quadro 12: Fatores que influenciam negativamente no nível de satisfação no exercício da função de motorista de carreta na Belluno Ltda

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Ante o exposto, nota-se que também no Quadro 2 cada fator foi relacionado em conformidade com sua classificação na teoria das necessidades humanas de Maslow e teoria dos dois fatores de Herzberg. Sendo assim, foi possível constatar que os colaboradores novamente priorizaram as necessidades fisiológicas e sociais no trabalho, e em menor grandeza destacaram também as necessidades de segurança e de estima.

Além disso, verificou-se que outra vez os colaboradores valorizaram mais os fatores higiênicos do que os fatores motivacionais. De tal modo, que igualmente intui-se que esses fatores foram citados na pesquisa já que correspondem aos fatores fundamentais que cooperam fortemente para a satisfação dos funcionários em uma organização.

Finalmente, destaca-se que os cinco fatores negativos mencionados com maior frequência na pesquisa foram: atendimento ruim nas filiais da empresa, fofocas/intrigas entre colegas, falta de treinamentos/capacitação, poucos benefícios e desorganização nas filiais da empresa. Portanto, conclui-se que são estes fatores que tem colaborado atualmente para a insatisfação dos funcionários no exercício de suas funções.

Por fim, ressalta-se que as teorias de Maslow e Herzberg são mais bem delimitadas nos tópicos 2.4.1 e 2.4.2 da fundamentação teórica deste estudo.

B) O segundo momento:

Com a finalização do primeiro momento em que foram identificados e tabulados os fatores que influenciam positivamente e negativamente no nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta, deu-se abertura para o segundo momento.

Inicialmente os fatores listados foram agrupados em 11 categorias distintas, quais sejam: relacionamento interpessoal; motivação, reconhecimento e valorização; status; remuneração e benefícios; desenvolvimento profissional; organização do trabalho; equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; condições físicas e estruturais do trabalho; comunicação; liderança; e satisfação dos colaboradores.

A partir disso, a pesquisadora pode elaborar perguntas objetivas com relação a essas categorias e criar um novo instrumento de coleta de dados, com o qual seria possível especificar melhor o nível de satisfação dos motoristas de carreta ao exercerem sua função na empresa. O novo questionário conteve um total de 53 questões (Apêndice II), a saber:

- 6 (seis) questões fechadas relacionadas ao perfil do colaborador. Essas questões referiam-se respectivamente a: idade, estado civil, escolaridade, estado de residência, há quanto tempo trabalha na empresa e como se imagina daqui a dois anos. Enfatiza-se que não foi necessário questionar sobre o gênero e o cargo dos colaboradores, uma vez que já era evidente que todos são do gênero masculino e atuam como motoristas de carreta. Essas questões foram elaboradas com a finalidade de definir qual a predominância em cada um dos aspectos do perfil dos colaboradores e ainda a analogia entre eles;
- 45 questões fechadas relacionadas ao sentimento de satisfação dos colaboradores no exercício da função que ocupam na empresa. Essas questões foram elaboradas com base na categorização dos fatores positivos e negativos citados pelos próprios colaboradores no primeiro momento da pesquisa, e possuem o intuito de identificar o nível médio de satisfação dos motoristas em cada aspecto apresentado;

- 1 (uma) questão aberta relacionada com a importância das 45 questões fechadas do questionário. Neste caso, o colaborador deveria listar quais eram, no seu entendimento, as 6 questões mais importantes presentes no questionário. Essa questão foi elaborada com a intenção de constatar qual o nível de importância de cada questão na percepção dos colaboradores;
- 1 (uma) questão fechada relacionada ao tipo de treinamento que o colaborador gostaria que fosse aplicado aos motoristas de carreta da empresa. Essa questão foi elaborada porque a pesquisadora percebeu, no primeiro momento da pesquisa, que a falta de treinamento correspondia ao terceiro fator que mais afetava negativamente o nível da satisfação dos colaboradores, o que pode ser observado no Quadro 2.

Para as 45 questões fechadas relativas à satisfação do colaborador no exercício de sua função, foi utilizada uma escala de 5 (cinco) pontos no instrumento de coleta de dados, conforme destaca o Quadro 13. Desta maneira, cada colaborador pode avaliar qual das 5 (cinco) possibilidades expressavam melhor o seu sentimento de contentamento perante as questões apresentadas no questionário.

ESCALA DE SATISFAÇÃO				
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Levemente satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

Quadro 13: Escala utilizada para verificar o nível de satisfação

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

Para as demais questões, exceto para a que solicitava a listagem das 6 perguntas mais importantes, também foram sugeridas 5 (cinco) opções de respostas, de tal forma que caberia ao colaborador assinalar a que mais se adequava ao seu perfil ou sua opinião. Para tanto, utilizou-se uma linguagem simplificada de modo a facilitar a compreensão dos respondentes.

A aplicação do segundo questionário ocorreu pessoalmente do mesmo jeito que o primeiro, isto é, quando o colaborador comparecia ao departamento de recursos humanos a pesquisadora lhe entregava o questionário e fornecia as instruções necessárias para preenchimento apropriado do mesmo. O colaborador, por sua vez, tinha a alternativa de responder na hora ou trazer no dia seguinte.

Nesse sentido, destaca-se que a aplicação total deste instrumento ocorreu no período compreendido entre 28 de fevereiro e 25 de março de 2011.

Convém mencionar, que embora o segundo questionário fosse consideravelmente mais extenso e exigisse uma maior reflexão para responder as perguntas, a aplicação deste instrumento ocorreu em tempo mais acelerado do que o primeiro. Tal fato aconteceu pela simples razão de que no segundo momento da pesquisa o fluxo de colaboradores que compareceram no departamento de recursos humanos da empresa foi mais intenso do que no momento anterior, sem outros motivos aparentes.

Nos tópicos a seguir serão apresentadas as categorias e seus atributos atinentes, os quais foram elaborados pela pesquisadora, bem como o nível de satisfação e demais resultados obtidos na pesquisa de campo.

1) Perfil:

Para identificar quem são os respondentes da pesquisa faz-se fundamental uma avaliação inicial do perfil dos participantes. Nessa acepção, em função de que os respondentes são os próprios colaboradores da empresa, e que todos são do gênero masculino e ocupam o mesmo cargo de motorista de carreta, foram avaliadas as seguintes categorias: idade, estado civil, grau de escolaridade, estado de residência, há quanto tempo trabalha na empresa, e finalmente onde o colaborador almeja estar daqui a dois anos.

a) Idade

Esta categoria procura descrever qual a idade predominante em meio aos colaboradores que atuam como motoristas de carreta. Além disso, expõe-se também a relação existente entre esta categoria e as outras categorias propostas, sendo elas: estado civil, grau de escolaridade, há quanto tempo trabalha na empresa, e onde o colaborador almeja estar daqui a dois anos.

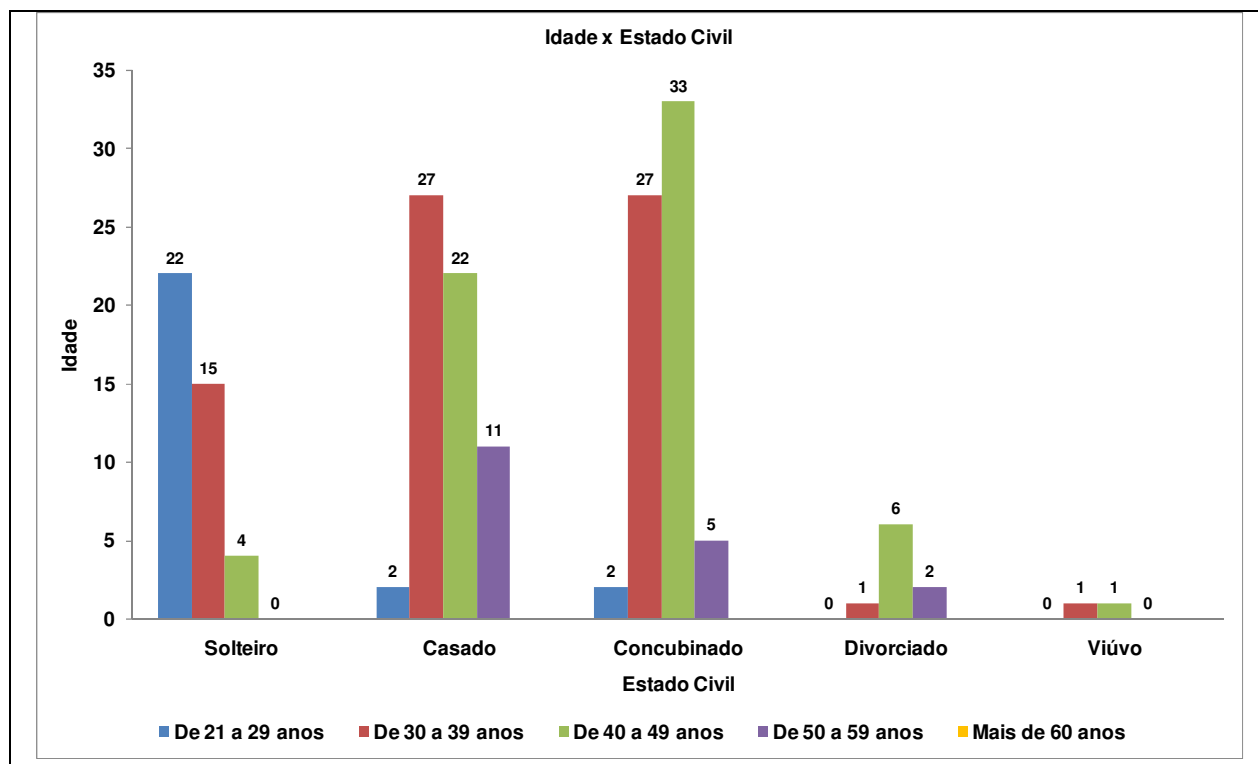


Figura 10: Idade x Estado civil dos respondentes

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Na Figura 10 pode-se observar que a maior concentração de idade dos colaboradores está entre as faixas de 30 a 39 anos e de 40 a 49 anos. Analisa-se ainda que a quantidade de pessoas com idade entre as faixas de 21 a 29 anos e de 50 a 59 anos apresentaram pouca representatividade em relação às outras duas faixas de idades citadas. Ademais, cabe ressaltar que nenhum respondente continha mais de 60 anos, apesar de existir no quadro de funcionários da empresa alguns colaboradores que exercem a função de motorista de carreta e que possuem idade superior aos 60 anos. Por fim, evidencia-se também que a idade mínima obrigatória para um indivíduo dirigir carretas é de 21 anos, segundo o Código de Trânsito Brasileiro.

Ainda na Figura 10 faz-se uma analogia da idade com o estado civil dos respondentes. Pode-se analisar que os colaboradores com idade entre 21 e 29 anos possuem, em sua maioria, estado civil de solteiro, enquanto que os colaboradores na faixa dos 30 aos 39 anos chegaram a apresentar quantidades idênticas nos estados civis de casado e de concubinado. Já os colaboradores de 40 a 49 anos também se dividem entre casados e concubinados, no entanto, este último estado civil é o que prevalece. Por outro lado, os colaboradores com idade entre 50 e 59 anos concentram-se no estado civil de casado.

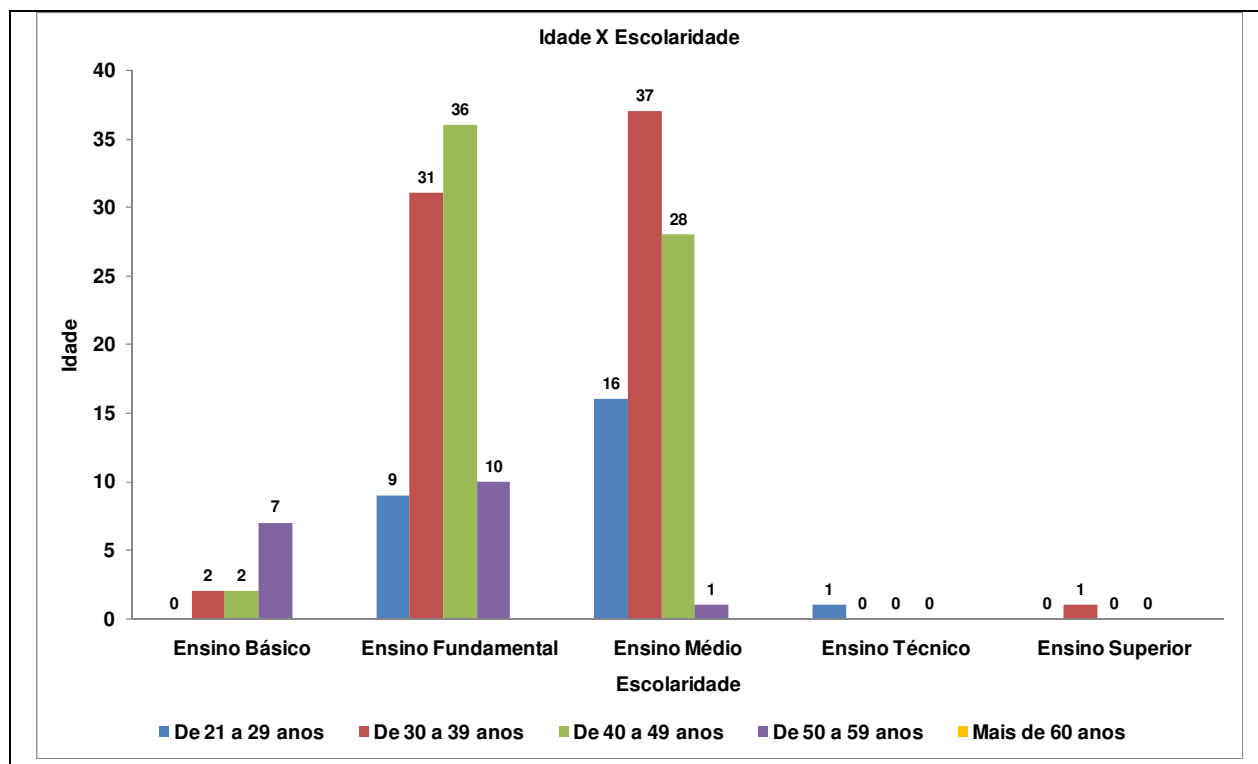


Figura 11: Idade x Escolaridade dos respondentes

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Na Figura 11 apresenta-se a relação existente entre a idade e a escolaridade dos respondentes. Pode-se averiguar que os colaboradores com idade entre 50 e 59 anos possuem o ensino escolar fundamental ou apenas o ensino básico. Todavia, os colaboradores na faixa dos 30 aos 39 anos e dos 40 aos 49 anos se dividem de maneira quase uniforme entre os graus fundamental e médio.

Com a pesquisa descobriu-se um dado interessante, que os colaboradores com idade entre 21 e 29 anos, os quais supostamente teriam o grau mínimo de ensino médio, aparecem também com expressividade no nível de ensino fundamental. Ressalta-se que apenas um colaborador participante da pesquisa possui o nível de ensino técnico e também somente um possui o ensino superior. Logo, torna-se relevante destacar que a empresa em questão exige simplesmente o nível de ensino básico aos motoristas de carreta, sendo este o grau de escolaridade que vai da 1ª a 4ª série primária.

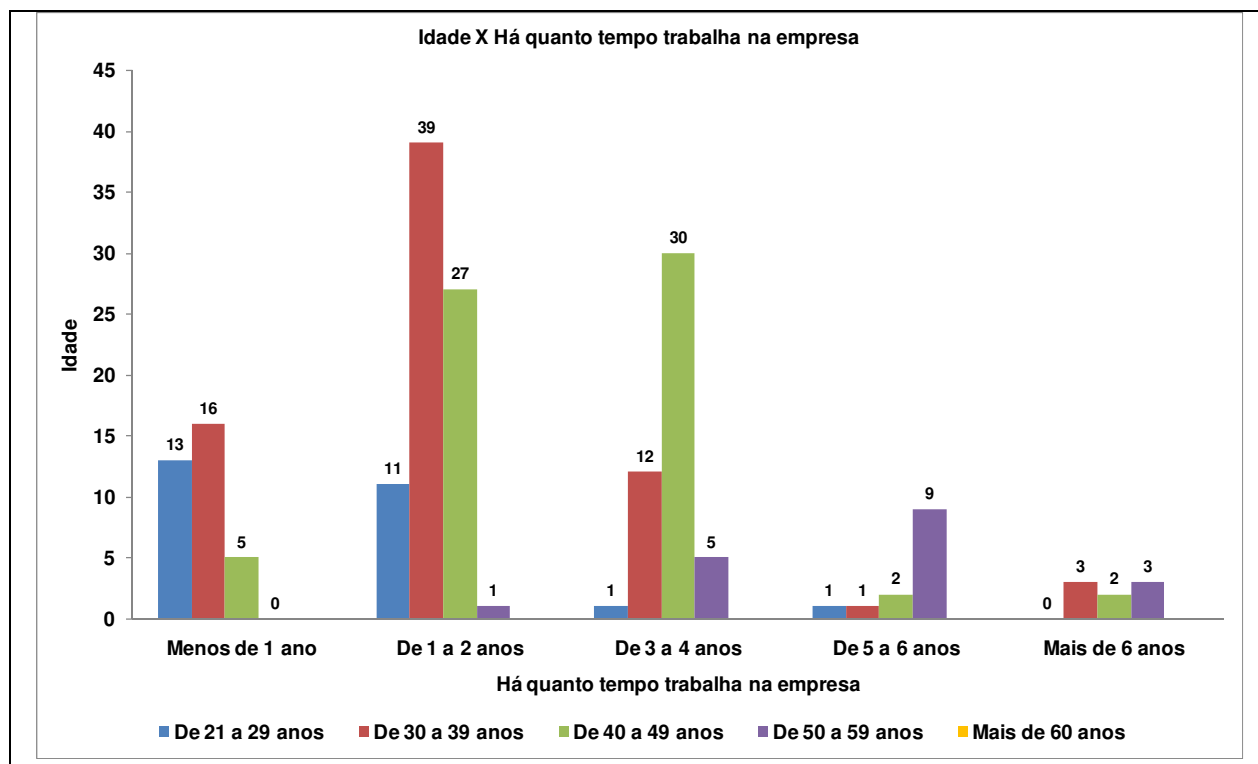


Figura 12: Idade x Há quanto tempo trabalha na empresa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Na Figura 12 relaciona-se a categoria idade com o tempo que o colaborador trabalha na empresa. Pode-se perceber, de forma geral, que à medida que aumenta a idade dos colaboradores aumenta também a sua permanência na empresa. Portanto, a maior parte dos colaboradores com idade entre 21 e 29 anos trabalham na empresa a menos de 1 (um) ano, e os colaboradores nas faixas dos 30 aos 39 anos, em sua maioria, estão de 1 (um) a 2 (dois) anos na empresa. Já a maioria dos colaboradores de 40 a 49 anos trabalham na empresa de 3 (três) a 4 (quatro) anos, e, por fim, os que possuem idade entre 50 e 59 anos estão de 5 (cinco) a 6 (seis) anos na empresa.

Um dado curioso é que alguns colaboradores participantes da pesquisa com idade entre as faixas de 30 a 59 anos trabalham na empresa a mais de 6 (seis) anos. Denota-se então que esses colaboradores cresceram junto com a empresa e acompanham o desenvolvimento da mesma há quase uma década. No entanto, é notório que a maior concentração de colaboradores atualmente trabalham de 1 (um) a 2 (dois) anos na empresa.

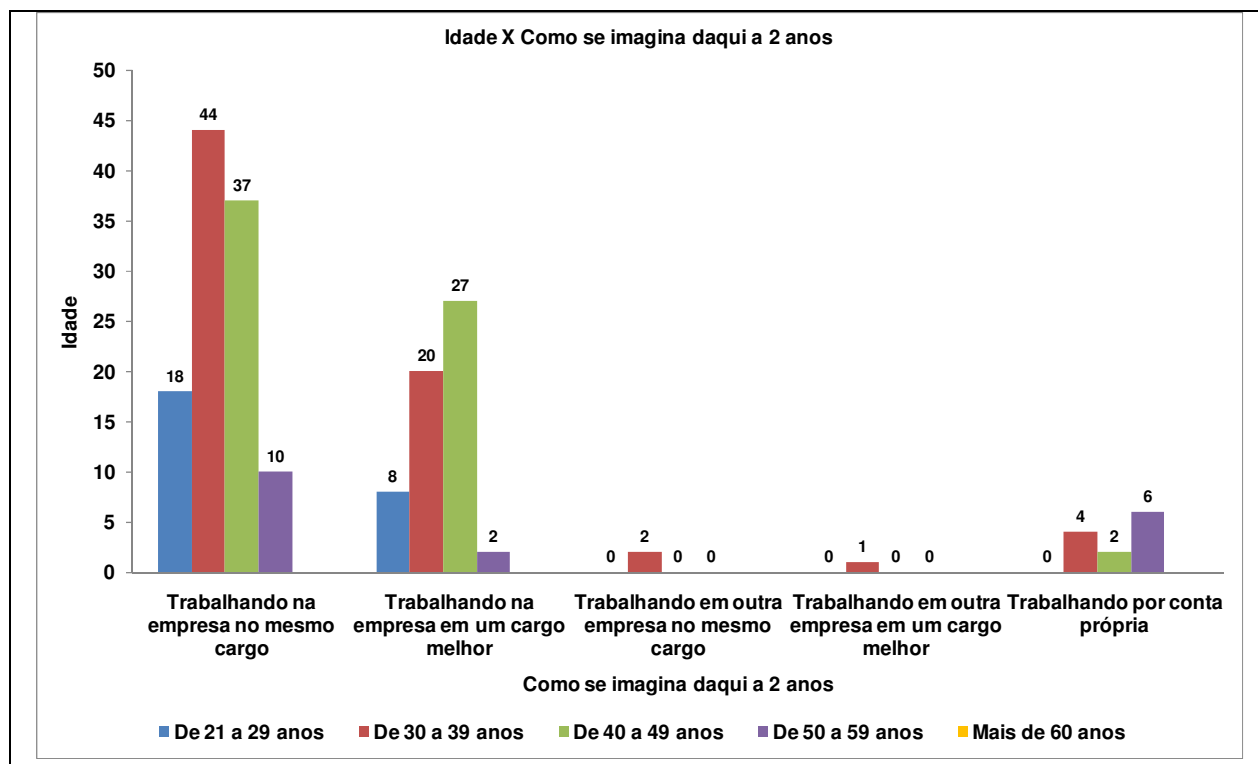


Figura 13: Idade x Como se imagina daqui a 2 anos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Na Figura 13 procura-se arrolar a idade atual dos colaboradores com a perspectiva profissional para daqui a 2 (dois) anos. Pode-se averiguar que a maior parte das faixas etárias almeja continuar a trabalhar na empresa e no mesmo cargo. Contudo, há também uma parte expressiva dos colaboradores que possuem idade que varia dos 30 aos 39 anos, e dos 40 aos 49 anos, que querem permanecer na empresa, mas ambicionam um cargo melhor. Ademais, destaca-se ainda que muitos colaboradores com idade de 50 a 59 anos citaram que daqui a 2 (dois) anos pretendem estar a trabalhar por conta própria.

Em conversa informal no momento da entrega do questionário preenchido, um colaborador com idade entre 50 e 59 anos, afirmou a pesquisadora que gosta de trabalhar na empresa e que até o momento não tem nada a reclamar, mas que daqui a 2 (dois) anos espera estar aposentado e em decorrência disso tem o desejo de não precisar mais trabalhar. Vale mencionar também, que os poucos colaboradores que visam estar a trabalhar em outras empresas, seja no mesmo cargo ou em um cargo melhor, possuem idade de 30 a 39 anos. A pesquisadora intui logicamente que estes colaboradores estão insatisfeitos com seu trabalho atual e que possivelmente há algum fator nas outras empresas que atrai a atenção dos mesmos.

b) Estado de residência

Esta categoria tem o intuito de definir qual o estado de residência predominante entre os colaboradores que atuam na empresa na função de motorista de carreta. O quadro total de motoristas é composto por 330 colaboradores, dos 181 participantes da pesquisa quase 93% possuem residência fixa no estado de Santa Catarina, o que pode ser observado na Figura 14.

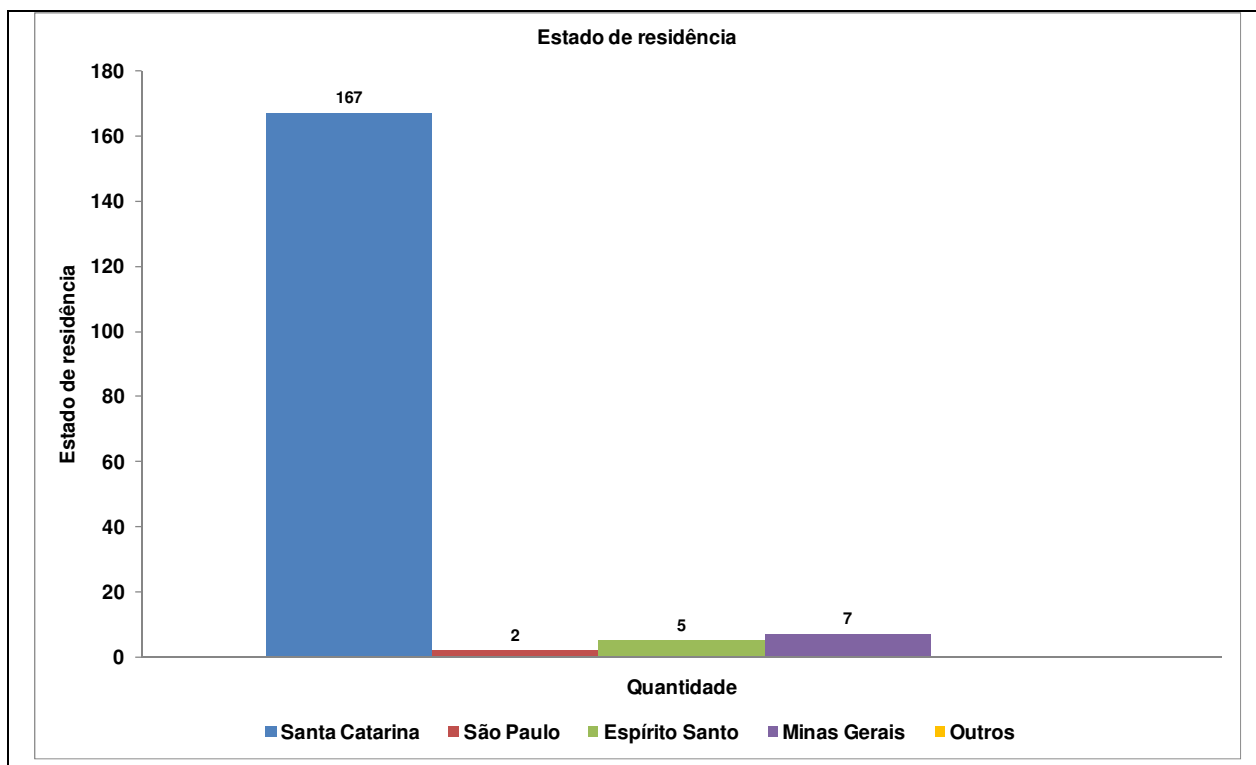


Figura 14: Estado de residência dos respondentes

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Compreende-se que os demais estados apontados pelos colaboradores em ordem de maior representatividade foram Minas Gerais, Espírito Santo e São Paulo, os quais se comparados com a quantidade de pessoas que citaram morar em Santa Catarina tendem a ficar em segundo plano. Todavia, existem também colaboradores que residem em outros estados não citados como Rio Grande do Sul, por exemplo.

Ademais, afirma-se que em virtude de a empresa se localizar em Santa Catarina a preferência de emprego sempre foi oferecida aos motoristas catarinenses, mesmo a empresa tendo filiais em outros estados. Porém, com o aumento da demanda por esses profissionais a empresa começou a disponibilizar

vagas de emprego também para os demais estados do Brasil, entretanto esse processo iniciou há pouco tempo.

f) Como se imagina daqui a 2 anos

Esta categoria procura apresentar a perspectiva de futuro dos colaboradores que atuam como motoristas de carreta na empresa. Já fora identificado na Figura 13 a relação existente entre a idade dos colaboradores e onde eles almejam estar daqui a 2 (dois) anos. Sendo assim, descreve-se na Figura 15 a analogia entre a perspectiva de futuro pretendida e o tempo que o colaborador trabalha na empresa.

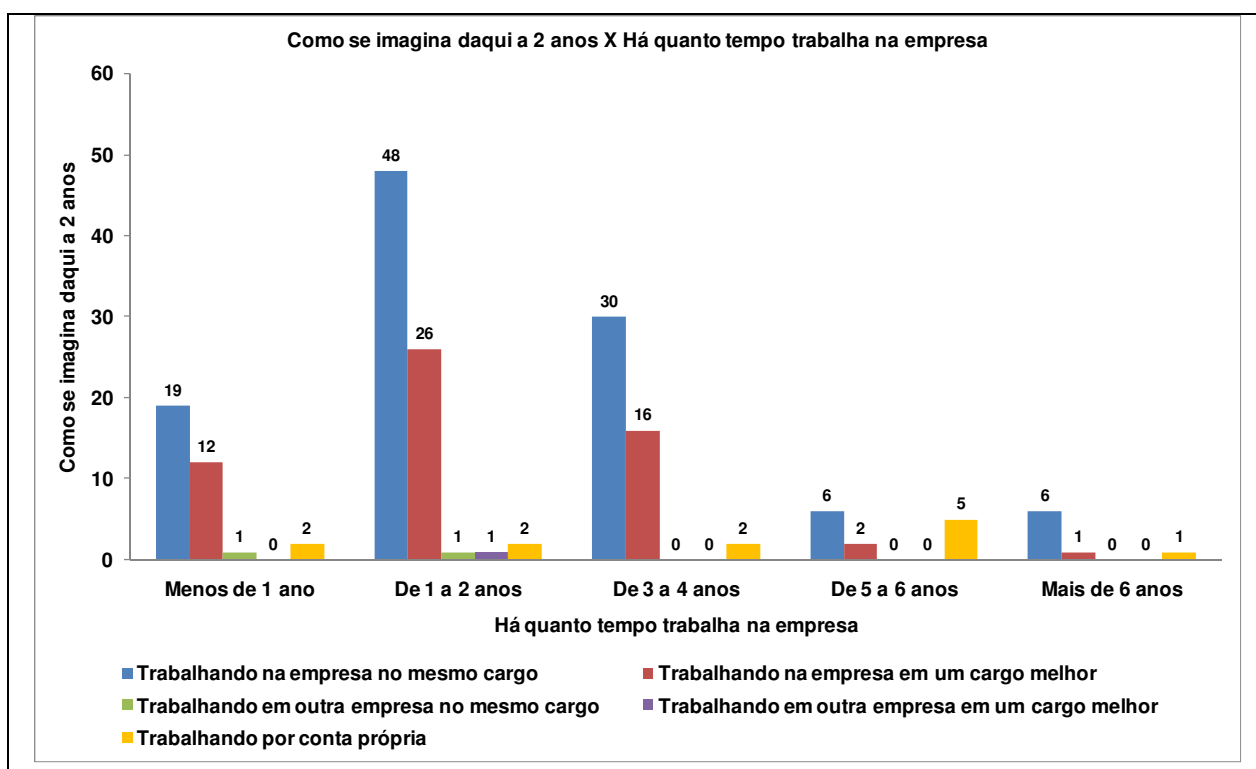


Figura 15: Como se imagina daqui a 2 anos x Há quanto tempo trabalha na empresa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Verifica-se que todos os grupos de tempo de trabalho pretendem, em sua maioria, ficar a trabalhar na empresa e no mesmo cargo daqui a 2 (dois) anos.

Do mesmo modo, é possível constatar que em todos os grupos existe certa pretensão por parte dos colaboradores em continuar na empresa, mas passar a exercer um cargo melhor. Certamente isso acontece em virtude da ambição natural de cada pessoa, pois qualquer um tende a desejar o melhor para si próprio. Além do mais, a pesquisadora deduz que essa vontade de crescer dentro da própria

empresa, ocorre também porque existem alguns colaboradores que já atuaram como motoristas de carreta e hoje exercem funções administrativas no departamento de logística e transportes.

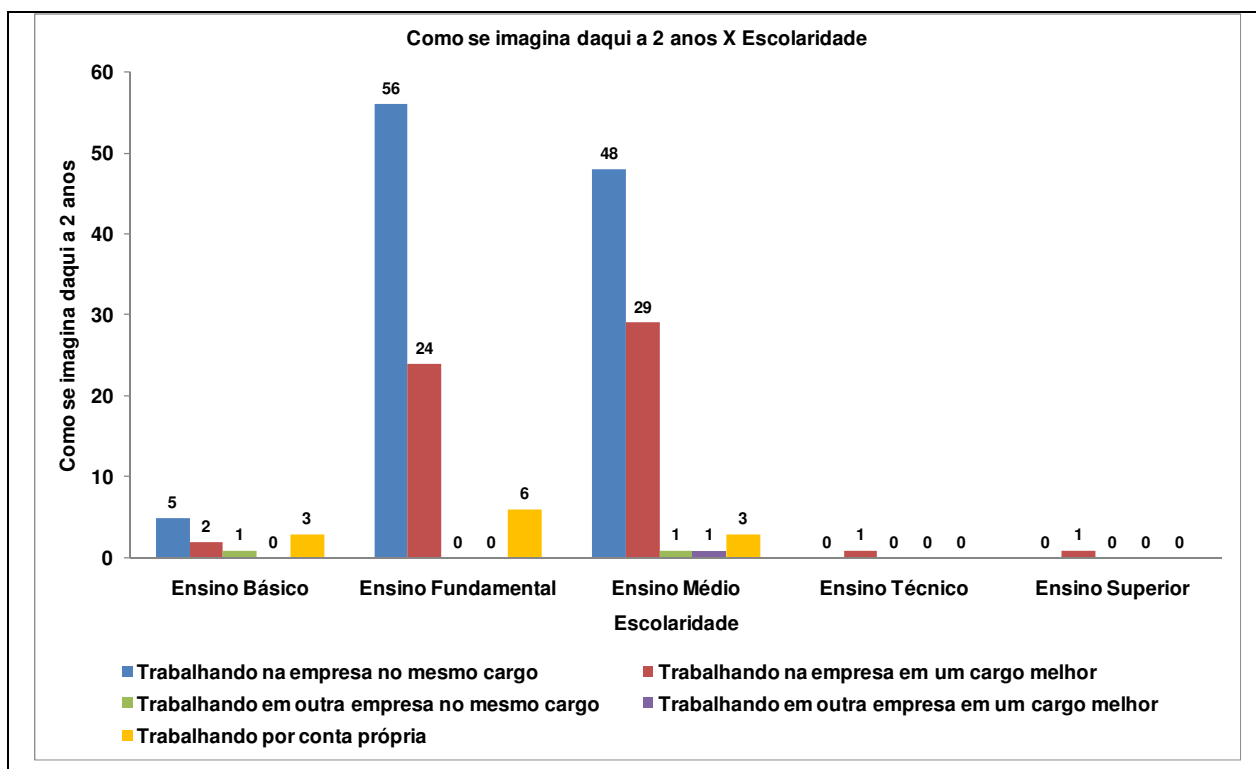


Figura 16: Como se imagina daqui a 2 anos x Escolaridade

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Na Figura 16 relaciona-se a perspectiva de futuro pretendida pelos colaboradores com o grau de escolaridade dos mesmos. Pode-se perceber que grande parte dos colaboradores que possuem o ensino básico, o ensino fundamental e o ensino médio têm a intenção de continuar, mesmo daqui a 2 (dois) anos, a trabalhar na empresa no mesmo cargo.

Nota-se também a significativa quantidade de colaboradores que são formados no ensino fundamental e no ensino médio que buscam uma oportunidade de crescimento dentro da empresa, bem como os funcionários com ensino técnico e superior. Finalmente, destaca-se ainda que os colaboradores que pretendem estar a trabalhar em outras empresas, seja no mesmo cargo ou em um cargo melhor, possuem o nível de escolaridade médio.

g) Treinamento que gostaria que fosse aplicado aos motoristas de carreta

Esta categoria tem a finalidade de descrever qual o treinamento predominante que os colaboradores gostariam que fosse aplicado aos próprios motoristas de carreta. Além disso, apresenta-se também a relação existente entre esta categoria e algumas outras categorias propostas, sendo elas: idade, grau de escolaridade, e há quanto tempo trabalha na empresa.

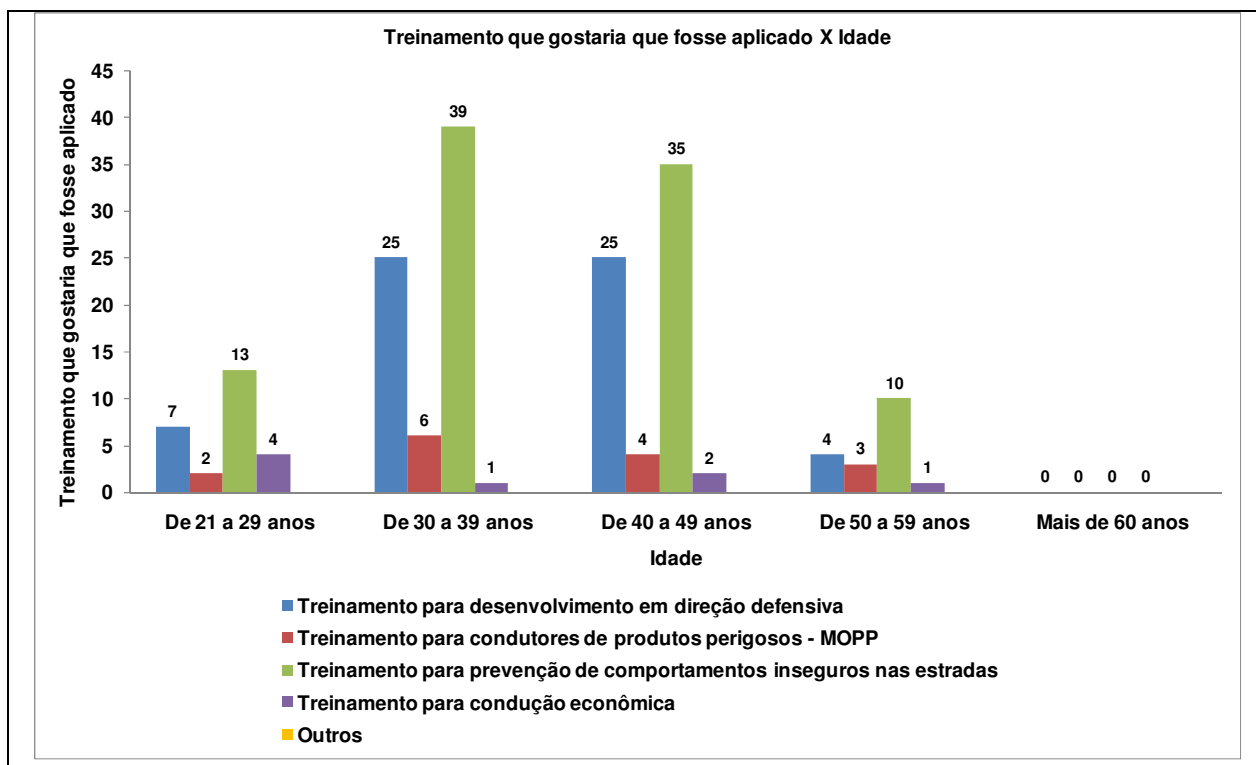


Figura 17: Treinamento que gostaria que fosse aplicado x Idade

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Na Figura 17 pode-se observar que dos treinamentos sugeridos no questionário, aquele que obteve maior pontuação foi o treinamento para prevenção de comportamentos inseguros nas estradas, seguido pelo treinamento para desenvolvimento em direção defensiva. Faz-se necessário evidenciar que os treinamentos propostos foram listados em conformidade com os treinamentos oferecidos pelo Centro de Treinamentos e Qualificação no Transporte da SCANIA em São Paulo, uma empresa de origem europeia mundialmente famosa na fabricação e comercialização de caminhões e carretas.

Do mesmo modo, torna-se importante mencionar que o treinamento para movimentação e operação de produtos perigosos, ou MOPP, é uma exigência da empresa e nenhum colaborador pode ser admitido se não apresentar essa

certificação. Contudo, para fazer o MOPP são necessários recursos financeiros, ainda mais porque a certificação do MOPP é válida somente por 5 (cinco) anos, sendo preciso fazer uma revalidação. De tal modo, a pesquisadora intui que por essa razão este treinamento fora pontuado na pesquisa, visto que os colaboradores gostariam que esse treinamento fosse aplicado pela própria empresa.

Além disso, averiguou-se ainda na Figura 17 que em todas as faixas etárias, isto é dos 21 aos 59 anos, predominou a escolha pelo treinamento para prevenção de comportamentos inseguros nas estradas. A pesquisadora concluiu que o medo de acidentes e tombamentos, os quais foram citados no primeiro momento da pesquisa como sendo fatores que influenciam negativamente no nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta na empresa, contribuiu para sustentar a preferência por este treinamento em todas as idades.

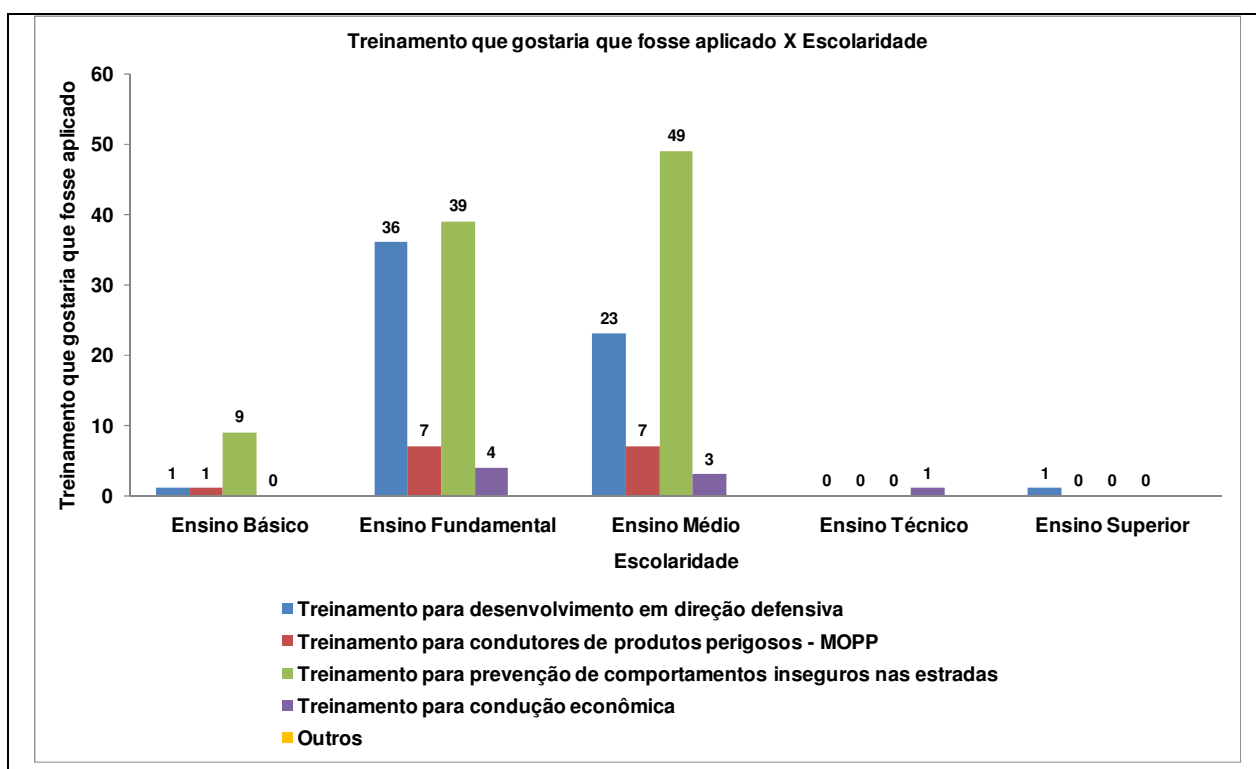


Figura 18: Treinamento que gostaria que fosse aplicado x Escolaridade

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Na Figura 18 pode-se perceber a relação existente entre o treinamento que os colaboradores gostariam que fosse aplicado e o seu grau de escolaridade. Compreende-se que a maioria dos colaboradores que possuem ensino básico, ensino fundamental e ensino médio optaram pelo treinamento para prevenção de comportamentos inseguros nas estradas. Também o treinamento para

desenvolvimento em direção defensiva obteve alta representatividade entre esses três níveis de ensino e ainda no nível superior. Um dado interessante é que o colaborador com ensino técnico optou pelo treinamento para condução econômica.

Nesse sentido, enfatiza-se que os colaboradores que atuam na função de motorista de carreta ganham bonificações conforme a média alcançada entre os litros de óleo gastos e a quantidade de quilômetros percorridos em suas viagens. Assim sendo, a pesquisadora conclui que os colaboradores que assinalaram a alternativa que continha o treinamento para condução econômica provavelmente pensaram que tal treinamento os ajudaria a melhorar a sua média nas estradas de forma a ganharem mais bonificações e, ao mesmo tempo, viajaram de maneira apropriada e segura.

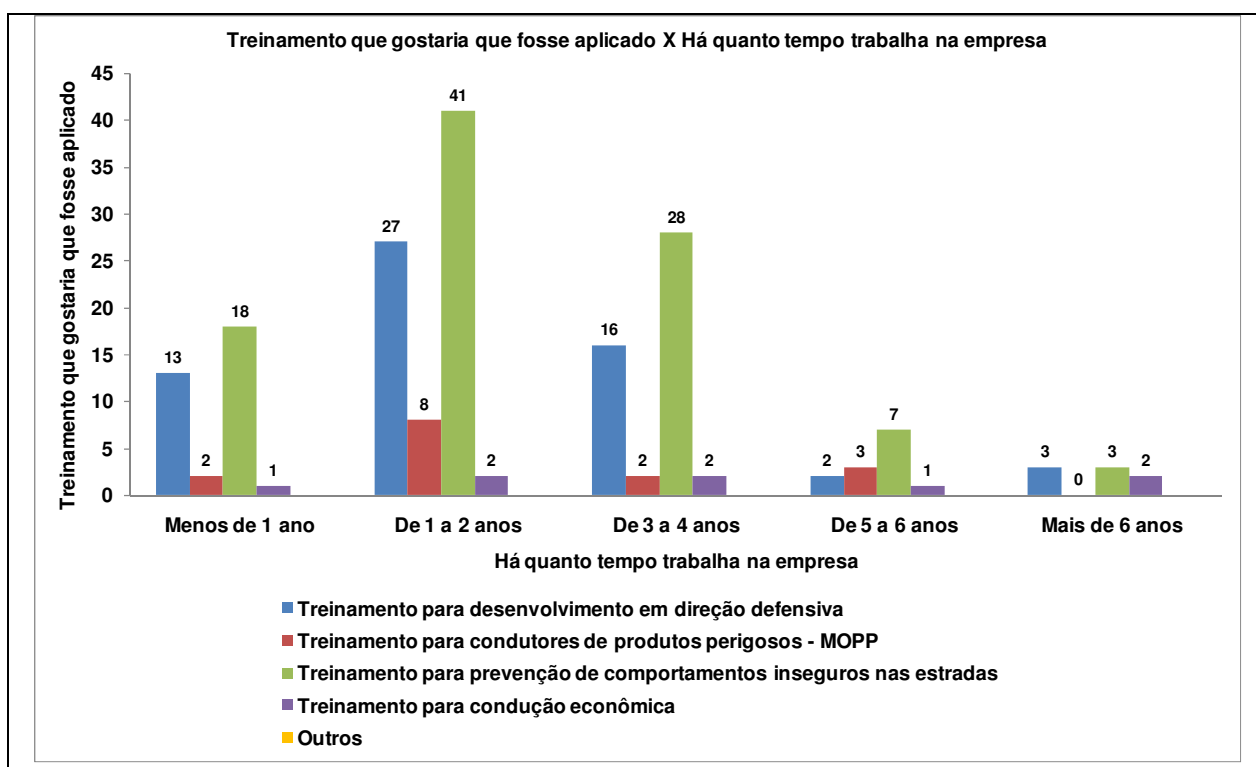


Figura 19: Treinamento que gostaria que fosse aplicado x Há quanto tempo trabalha na empresa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Na Figura 19 faz-se uma analogia entre o treinamento que o colaborador gostaria que fosse aplicado e o tempo em que ele trabalha na empresa. Novamente pode-se observar que o treinamento que se sobressai é o treinamento para prevenção de comportamentos inseguros nas estradas, sendo em todas as idades, todos os níveis de escolaridade e ainda em todos os grupos de tempo de trabalho dos colaboradores, desde os que trabalham na empresa a menos de 1 (um) ano até os que trabalham a mais de 6 (seis) anos.

Nos grupos de tempo de trabalho, o segundo treinamento que prevalece é o treinamento para desenvolvimento em direção defensiva, seguido pelo treinamento para condutores de produtos perigosos - MOPP, e acompanhado afinal pelo treinamento para condução econômica. Por fim, vale destacar que alguns colaboradores escreveram no questionário que gostariam que os 4 (quatro) treinamentos propostos fossem aplicados pela empresa. Entretanto, ressalta-se que apesar de os colaboradores demonstrarem interesse pela realização de treinamentos nenhum outro tipo foi sugerido além dos 4 (quatro) contidos no questionário.

2) Atributos:

Para identificar o grau de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta na Belluno Ltda, foram avaliados, além do perfil dos funcionários, também os seus sentimentos de contentamento e descontentamento perante os 45 atributos apresentados em forma de questões fechadas no questionário, os quais, por sua vez, foram agrupados em 11 categorias. Portanto, expõe-se em seguida a análise minuciosa de cada categoria, com base nos gráficos apresentados e também nas planilhas elaboradas que podem ser encontradas no Apêndice III deste estudo.

a) Categoria 1 – Relacionamento interpessoal

Esta categoria tem o objetivo de mensurar o nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta no que diz respeito aos atributos relacionados a respeito, educação, tolerância, compreensão, coleguismo, amizade, bom humor, honestidade, fofocas e intrigas que acontecem no ambiente de trabalho e podem influenciar no relacionamento interpessoal do colaborador para com seus colegas e superiores dentro da empresa.

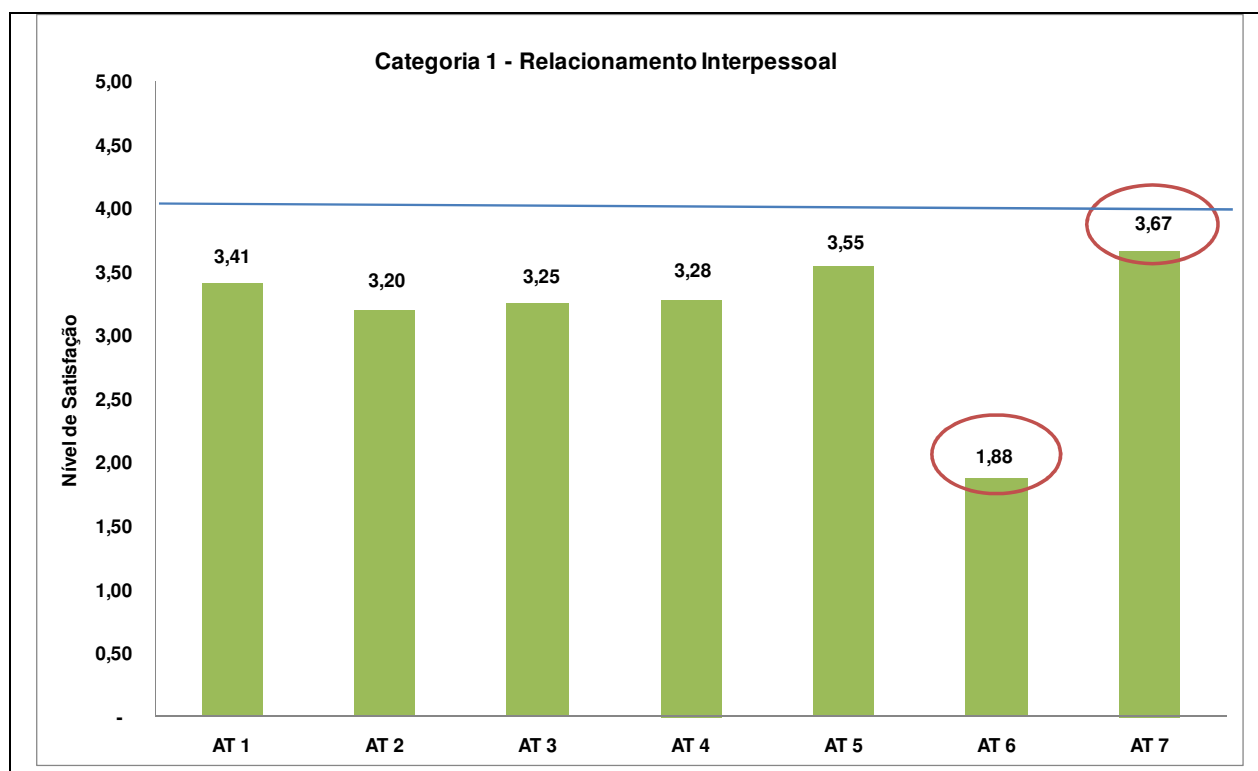


Figura 20: Categoria relacionamento interpessoal

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

LEGENDA	
AT 1	Os motoristas de carreta são tratados com respeito e educação?
AT 2	Existe tolerância e compreensão nas relações entre os motoristas de carreta?
AT 3	O relacionamento entre os motoristas e superiores é considerado agradável?
AT 4	Há coleguismo e amizade nas relações entre os motoristas de carreta?
AT 5	Seus superiores e colegas são bem humorados no ambiente de trabalho?
AT 6	As fofocas, intrigas e mentiras fazem parte do seu ambiente de trabalho?
AT 7	Existe honestidade dos funcionários para com a empresa e vice-versa?

Ao observar a Figura 20 percebe-se que todos os atributos estão acima do nível 3 (três) classificado na escala como levemente satisfeito, com exceção do atributo 6 (seis), o qual nota-se que está entre os níveis considerados como insatisfeito e levemente satisfeito.

O Atributo 1 (um) questiona os colaboradores com relação ao fato de serem tratados com respeito e educação no ambiente de trabalho. Ao considerar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,88 e o coeficiente de variação 25,75% pode-se afirmar que não houve grande divergência de opinião entre os colaboradores. Ademais, em virtude da expressividade de 55 pessoas que assinalaram o nível 3 (três) e de 96 pessoas que assinalaram o nível 4 (quatro), obteve-se neste atributo a média 3,41 que corresponde a um grau de levemente

satisfeito. Apesar disso, convém destacar que 53% dos colaboradores consideram-se satisfeitos no que diz respeito ao Atributo 1 (um).

Conforme Vergara (2000), quando as relações de trabalho tomam como base a educação e o respeito mútuo a satisfação das pessoas é visivelmente maior, pois nada melhor do que ser tratado pelos colegas e superiores com respeito. Nesse sentido, como a pesquisa aponta que mais da metade dos colaboradores, isto é 53%, sentem-se satisfeitos com relação ao Atributo 1 (um) a pesquisadora intui que os mesmos estejam sendo tratados com a consideração que esperam.

O Atributo 2 (dois) questiona os colaboradores com relação a existência de tolerância e compreensão nas relações entre os motoristas de carreta dentro da empresa. Ao compreender que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,84 e o coeficiente de variação 26,17% pode-se alegar que as opiniões dos colaboradores assemelham-se entre si. Além disso, em função de que 80 funcionários citaram estar levemente satisfeitos e 70 funcionários citaram que estão satisfeitos no que se refere à tolerância e compreensão entre os colegas, o Atributo 2 (dois) alcançou a média 3,20, que denota um grau de levemente satisfeito. Visto que houve uma concentração de 44% de respondentes da pesquisa que apontaram o nível 3 (três) e 39% que apontaram o nível 4 (quatro) neste atributo.

Como determina Fiorelli (2004), uma organização que prima pelo trabalho em equipe precisa preservar em seus colaboradores o espírito da paciência e da compreensão, visto que a intenção do trabalho em equipe é reunir os pontos fortes das pessoas para atingir um objetivo que sozinhas talvez elas não conseguissem. No entanto, quando não há tolerância entre os funcionários o trabalho se torna aborrecível e a satisfação dos colaboradores é minimizada. Sendo assim, por notar que 44% dos participantes estão levemente satisfeitos com relação ao Atributo 2 (dois), a pesquisadora intui que existe tolerância nas relações entre os motoristas da empresa, mas é necessário intensificar os valores do trabalho em equipe para melhorar a satisfação dos colaboradores neste aspecto.

O Atributo 3 (três) questiona os colaboradores com relação ao relacionamento entre os motoristas de carretas e seus superiores e interroga se tal relacionamento é considerado agradável. Ao avaliar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,71 e o coeficiente de variação 21,95% pode-se declarar que mais uma vez os julgamentos dos colaboradores participantes da pesquisa foram parecidos. Tanto é verdade que 98 motoristas afirmam estar levemente satisfeitos,

em outras palavras, isso significa que 54% dos colaboradores apontaram o nível 3 (três), enquanto que 68 funcionários consideram-se satisfeitos com o relacionamento entre eles e seus superiores, de tal modo que 38% assinalaram o nível 4 (quatro). Portanto, a média obtida neste atributo foi 3,25 que caracteriza um grau de levemente satisfeito.

Ainda segundo Fiorelli (2004), é comum o líder ser visto como um exemplo para os funcionários, além disso, não é por menos que muitos líderes são admirados pelos seus liderados. Nessa acepção, para que haja maior satisfação no trabalho se torna necessário para o colaborador ter uma boa relação com seus superiores, isso significa ter um relacionamento baseado na amizade e na confiança, mas logicamente sem ultrapassar os limites. Desta forma, já que 54% dos colaboradores consideram-se levemente satisfeitos com relação ao Atributo 3 (três), a pesquisadora intui que o relacionamento dos motoristas com seus superiores pode ser considerado agradável na medida do possível, pois em certas ocasiões é preciso reprimi-los e quase sempre nestes momentos é que surge a insatisfação.

O Atributo 4 (quatro) questiona os colaboradores com relação a existência de coleguismo e amizade nas relações entre os motoristas de carreta. Ao identificar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,89 e o coeficiente de variação 27,05% pode-se notar novamente a semelhança entre o pensamento dos colaboradores na resposta de mais um questionamento. A média do Atributo 4 (quatro) alcançou 3,28, que significa um grau de levemente satisfeito, então destaca-se que 70 pessoas ou 39% dos participantes afirmaram estar levemente satisfeitos no que se refere ao coleguismo e amizade presente no ambiente de trabalho. Entretanto, 76 pessoas ou 42% dos colaboradores afirmaram estar satisfeitos neste atributo.

Para Marras (2005) as relações de trabalho também são influenciadas de acordo com as afinidades percebidas entre os próprios colaboradores ao realizarem suas atividades. Isso quer dizer que as pessoas sentem-se satisfeitas no trabalho conforme conseguem interagir e ter relações de amizade com outras pessoas. Portanto, a pesquisadora percebe que os motoristas da empresa encontram-se satisfeitos com relação ao Atributo 4 (quatro), sendo que 42% deles demonstraram essa ideia ao responderem a pesquisa.

O Atributo 5 (cinco) questiona os colaboradores com relação ao humor de seus superiores e colegas no ambiente de trabalho. Ao considerar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,71 e o coeficiente de variação 19,97% pode-se

compreender que a desarmonia na apreciação feita pelos colaboradores é mínima, no que diz respeito a este aspecto. Até porque 63 funcionários citaram que estão levemente satisfeitos com o humor dos superiores e colegas, enquanto que 101 funcionários sentem-se satisfeitos com relação ao mesmo atributo. Deste modo, ainda que a média do Atributo 5 (cinco) tenha atingido 3,55, que representa um grau de levemente satisfeito, faz-se necessário enfatizar que 56% dos colaboradores sentem-se satisfeitos enquanto 35% estão levemente satisfeitos.

Para Silva (2005), os colaboradores são influenciados em sua motivação de acordo com a condição do clima organizacional existente na empresa. Tendo em vista que o clima organizacional envolve também feições psicológicas, pode-se considerar que o bom humor dos colegas e superiores influencia na satisfação dos funcionários, já que é visível que trabalhar ao lado de pessoas mal humoradas é detestável. A pesquisa em questão apontou que 56% dos colaboradores estão satisfeitos com relação ao Atributo 5 (cinco), por isso a pesquisadora conclui que o bom humor está sendo mantido nas relações de trabalho.

O Atributo 6 (seis) questiona os colaboradores com relação a predominância de fofocas, intrigas e mentiras entre colegas dentro da empresa. Neste atributo o desvio padrão pontuou 0,79 e o coeficiente de variação 42,12%. Desta forma, percebe-se que houve certa desigualdade nas opiniões dos respondentes da pesquisa. Tanto é verdade que 68 motoristas de carreta consideram-se muito insatisfeitos neste aspecto, e outros 68 consideram-se insatisfeitos, enquanto que 44 consideram-se levemente satisfeitos e apenas 1 (um) considera-se satisfeito. Sendo assim, por 38% dos colaboradores estarem muito insatisfeitos, outros 38% estarem insatisfeitos, e ainda 24% estarem levemente satisfeitos, a média do Atributo 6 (seis) foi a mais baixa da presente categoria, isto é, 1,88 a qual é ponderada no nível 1 (um) classificado como muito insatisfeito.

Também Silva (2005), afirma que as relações de trabalho precisam ser saudáveis para que haja um bom clima organizacional. Em outras palavras, isso significa que as relações entre as pessoas no trabalho precisam ser livres de fofocas e intrigas, pois esses também são fatores que enfraquecem a motivação dos colaboradores. Deste modo, a pesquisadora afirma que as fofocas e intrigas que acontecem no ambiente de trabalho da empresa afetam negativamente a satisfação dos seus colaboradores, uma vez que 38% dos mesmos demonstraram estar muito insatisfeitos com o que se refere ao Atributo 6 (seis).

O Atributo 7 (sete) questiona os colaboradores com relação a honestidade existente no relacionamento dos funcionários para com a empresa, e da própria empresa para com os funcionários. Ao analisar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,73 e o coeficiente de variação 19,86% percebe-se que neste caso as apreciações dos colaboradores voltaram a ser similares. Ademais, destaca-se que 117 pessoas citaram estar satisfeitas no que se refere a este atributo. De tal modo que a média do Atributo 7 (sete) tenha sido a mais alta da categoria e obteve 3,67, que denota um grau de levemente satisfeito.

De acordo com Marras (2005), para que haja contentamento por parte dos colaboradores no que diz respeito às relações interpessoais no trabalho é necessário que exista, dentre muitos fatores, um relacionamento justo fundamentado na honestidade entre os colaboradores e seus colegas e superiores. Sendo assim, a pesquisadora compreende que os motoristas da empresa percebem os benefícios de uma relação honesta entre eles e seu colegas e superiores, visto que 65% dos participantes da pesquisa consideraram-se satisfeitos no Atributo 7 (sete).

b) Categoria 2 – Motivação, reconhecimento e valorização

Esta categoria tem o intuito de determinar o nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta com relação às práticas perpetradas pela empresa relacionadas à motivação, reconhecimento e valorização dos colaboradores que são percebidas por eles próprios.

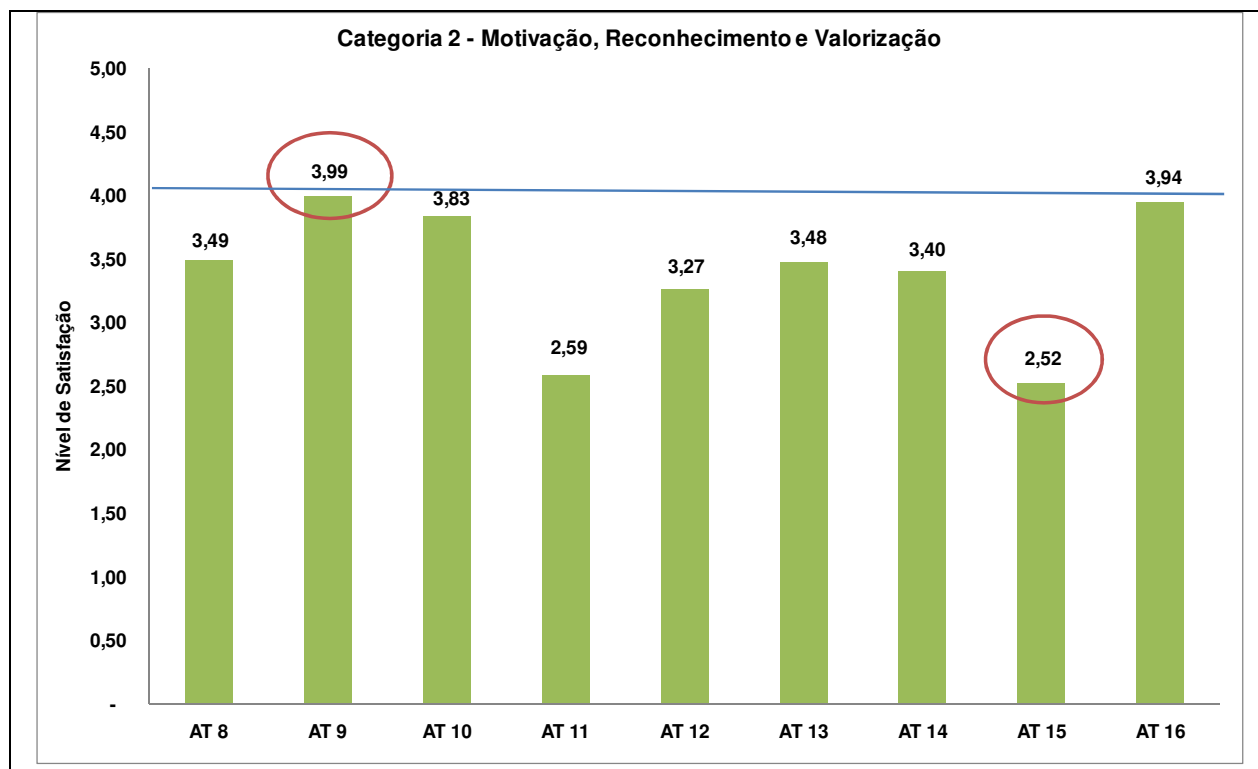


Figura 21: Categoria motivação, reconhecimento e valorização

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

LEGENDA	
AT 8	Existe motivação dos motoristas para executar suas atividades?
AT 9	A empresa é um lugar bom para se trabalhar?
AT 10	Existe comprometimento dos motoristas para executar suas atividades?
AT 11	Você vê oportunidades de crescimento dentro da empresa?
AT 12	Você sente que é valorizado, e que seu trabalho é reconhecido pela empresa?
AT 13	Você nota que seus superiores são esforçados na resolução de problemas?
AT 14	Você nota que seus colegas são responsáveis e esforçados na realização das tarefas?
AT 15	Você percebe que a rotatividade de motoristas prejudica o ambiente de trabalho?
AT 16	A empresa oferece incentivos/recompensas financeiras para os motoristas?

Ao observar a Figura 21 ressalta-se que com exceção dos atributos 11 e 15 que estão no nível 2 (dois) classificado como insatisfeito, todos os demais atributos da categoria mencionada estão acima do nível 3 (três) considerado na escala como levemente satisfeito.

O Atributo 8 (oito) questiona os colaboradores com relação a existência de motivação para executarem com qualidade suas funções na empresa. Ao levar em conta que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,70 e o coeficiente de variação 20,14% nota-se com clareza que os respondentes possuem opinião semelhante neste aspecto. Deste modo, 85 pessoas afirmaram estar levemente satisfeitas enquanto 82 pessoas afirmaram estar satisfeitas no que diz respeito à

existência de motivação para o exercício de suas atividades. Assim, 47% dos colaboradores estão levemente satisfeitos e outros 45% estão satisfeitos. O agrupamento de respostas nestes dois níveis contribuiu para o alcance da média 3,49, que corresponde ao grau de levemente satisfeito no Atributo 8 (oito).

Segundo Maximiano (2007), a motivação é a força que move as pessoas, pois é evidente que quando motivadas elas empenham-se para que suas tarefas sejam realizadas da melhor forma possível. No entanto, afirma-se que para sustentar a motivação das pessoas é preciso satisfazer as suas necessidades. Diante disso, a pesquisadora conclui que é imprescindível compreender e satisfazer as necessidades dos motoristas da empresa para que sua motivação não seja abalada, embora 45% dos motoristas estejam satisfeitos com relação ao Atributo 8 (oito).

O Atributo 9 (nove) questiona os colaboradores com relação a empresa ser ou não um bom lugar para se trabalhar. Ao considerar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,59 e o coeficiente de variação 14,90% percebe-se que as opiniões foram quase unânimes neste atributo. Tanto que 117 funcionários sentem-se satisfeitos e 31 sentem-se muito satisfeitos. De tal modo que houve uma concentração de 65% dos respondentes que alegaram satisfação neste atributo, e em virtude disso a média do mesmo atingiu 3,99, que representa um grau de levemente satisfeito e quase satisfeito.

De acordo com Vergara (2000), cada colaborador é único, ainda que faça parte de uma equipe, possui princípios e necessidades individuais. Assim, nota-se que é complicado contentar a todos integralmente, porém é preciso harmonizar os interesses dos funcionários para que eles sintam-se motivados e a empresa seja considerada um bom lugar para se trabalhar. Tendo em vista que 65% dos motoristas consideraram-se satisfeitos com relação ao Atributo 9 (nove) a pesquisadora entende que a empresa seja de fato um bom lugar para se trabalhar.

O Atributo 10 questiona os colaboradores com relação à percepção de que há comprometimento dos próprios motoristas de carreta na realização de suas atividades. Ao analisar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,66 e o coeficiente de variação 17,33% percebe-se que também não existe desacordo considerável nas respostas desse questionamento. Já que 110 colaboradores ou 61% dos respondentes consideraram-se satisfeitos com seu comprometimento, episódio que refletiu em uma média de 3,83, que caracteriza um grau de levemente satisfeito para o Atributo 10.

Como determinam Lacombe e Heilborn (2003), a motivação influencia no comprometimento dos funcionários, uma vez que quanto mais eles se sentem motivados, maior tende a ser também o seu empenho na execução de suas tarefas. Destarte, a pesquisadora enfatiza que existe comprometimento por parte dos motoristas da empresa na realização de suas atividades, já que 61% deles próprios alegaram estar satisfeitos com relação ao Atributo 10.

O Atributo 11 questiona os colaboradores com relação à existência de oportunidades de crescimento dentro da empresa. Ao apreciar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,83 e o coeficiente de variação 31,91% nota-se que as opiniões dos funcionários se dividiram entre os cinco pontos da escala. Destaca-se que 68 pessoas sentem-se insatisfeitas neste aspecto, e 81 pessoas sentem-se levemente satisfeitas. Desta maneira, 45% dos colaboradores centralizaram suas respostas no nível 3 (três) classificado como levemente satisfeito, todavia, a média 2,59 do Atributo 11 encontra-se no nível 2 (dois) considerado como insatisfeito.

Conforme Maximiano (2007) é natural que toda pessoa sinta o desejo de crescer profissionalmente. Desta forma, o autor alega que a motivação de um colaborador pode ser comprometida quando ele percebe que não há chances de crescimento na empresa onde trabalha. Tanto é verdade que até sua produtividade pode ser prejudicada, ou ainda em certos casos por falta de entusiasmo no trabalho o funcionário se desliga da empresa. Portanto, a pesquisadora percebe que os colaboradores não estão muito felizes com relação ao Atributo 11, já que 45% deles citaram que estão levemente satisfeitos. Realmente é visível que não existam muitas oportunidades de crescimento dentro da empresa para os motoristas, porque o quadro de funcionários que atuam em outras funções do departamento de logística e transportes é pequeno, de modo que as oportunidades que aparecem são poucas se comparadas ao número de pessoas que as almejam.

O Atributo 12 questiona os colaboradores com relação a sua percepção de serem valorizados e terem seu trabalho reconhecido pela empresa. Ao contemplar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,79 e o coeficiente de variação 24,23% observa-se que o entendimento dos funcionários neste aspecto não é tão desigual. Sendo assim, 94 colaboradores estão levemente satisfeitos e 60 colaboradores estão satisfeitos, isso significa que 52% consideram-se levemente satisfeitos e 33% consideram-se satisfeitos no atributo 12. Por essa razão, a média do mesmo alcançou 3,27, que denota um grau de levemente satisfeito.

Para Vergara (2000), a melhor forma de reter talentos em uma organização é tratá-los com a valorização merecida. Ademais, nada melhor do que ser tratado com consideração e ser reconhecido pela realização de um bom trabalho. Contudo, muitos líderes percebem a potencialidade de seus colaboradores, mas esquecem de parabenizá-los por suas atitudes, sendo que qualquer elogio é bastante significativo para quem espera ser valorizado. Diante disso, a pesquisadora salienta que a empresa precisa valorizar mais seus motoristas, visto que 52% dos mesmos consideraram-se levemente satisfeitos com relação ao Atributo 12.

O Atributo 13 questiona os colaboradores se eles notam que seus superiores são esforçados na resolução dos problemas que acontecem na empresa. Ao ressaltar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,80 e o coeficiente de variação 22,92% entende-se que mais uma vez o julgamento dos respondentes foi semelhante, até porque, 91 participantes citaram estar satisfeitos neste aspecto, embora 69 estejam levemente satisfeitos. Isso significa que 50% dos colaboradores estão satisfeitos enquanto 38% estão levemente satisfeitos, tanto que a média do Atributo 13 obteve 3,48, ponderada no nível de levemente satisfeito.

O Atributo 14 questiona os colaboradores com relação se eles notam que seus colegas são também responsáveis e esforçados na execução de suas tarefas no ambiente de trabalho. Ao destacar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,76 e o coeficiente de variação 22,44% percebe-se que as ideias dos funcionários são similares entre si. Pois 86 respondentes afirmaram estar satisfeitos neste aspecto, e 76 respondentes afirmaram estar levemente satisfeitos. Nesse sentido, 42% consideram-se levemente satisfeitos e 48% consideram-se satisfeitos, contudo a média do Atributo 14 pontuou 3,40, que representa o grau de levemente satisfeito.

Segundo Fiorelli (2004), os líderes devem criar em seus liderados a tendência de serem os melhores nas atividades que desempenham para que seu esforço seja reconhecido não apenas na empresa, mas em todo lugar. O autor também afirma que a motivação do funcionário é afetada positivamente quando ele percebe a importância de seus próprios afazeres. Neste sentido, o colaborador tende a ser mais responsável, pois nota que ao se esforçar e realizar sua função corretamente será valorizado e obterá destaque no ambiente de trabalho. Sendo assim, a pesquisadora entende que os motoristas consideram-se esforçados em suas tarefas, já que 48% sentem-se satisfeitos no que se refere ao Atributo 14, e intui que os líderes da empresa agem de forma correta, uma vez 50% dos motoristas

enfatazaram no Atributo 13 que seus superiores são esforçados na resolução dos problemas existentes.

O Atributo 15 questiona os colaboradores com relação a sua apreciação de que a rotatividade dos motoristas prejudica o ambiente de trabalho. Ao levar em consideração que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,76 e o coeficiente de variação 30,26% evidencia-se que houve certa desarmonia nas respostas. Visto que 106 colaboradores sentem-se levemente satisfeitos, 49 se sentem insatisfeitos, e ainda 22 se sentem muito insatisfeitos. Em outras palavras, 59% dos participantes da pesquisa consideram-se levemente satisfeitos e 27% consideram-se insatisfeitos, o que contribuiu para a média de 2,52, que confirma o grau de insatisfeito.

Como alega Chiavenato (2002), um índice de rotatividade alto é ruim porque demonstra um estado de fluidez em que as pessoas não permanecem na empresa. Por outro lado um índice de rotatividade baixo também é ruim porque caracteriza um estado de esclerosamento em que os funcionários permanecem por muito tempo na empresa e não são renovados. O autor afirma que o índice aceitável é aquele em que é plausível reter os funcionários competentes e substituir os que não são tão hábeis. Por essa razão, a pesquisadora entende que a rotatividade existente na empresa tem causado desânimo nos motoristas, pois 59% deles estão levemente satisfeitos com relação ao Atributo 15. Enfatiza-se que a rotatividade está relacionada a fatores internos e externos da empresa que influenciam na satisfação dos colaboradores, o que demandaria um estudo específico.

O Atributo 16 questiona os colaboradores com relação ao fato de a empresa oferecer incentivos ou recompensas financeiras capazes de alimentar a motivação dos motoristas. Ao considerar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,96 e o coeficiente de variação 24,38% afirma-se que neste aspecto a ponderação dos colaboradores foi parecida. Tanto é verdade que 77 indivíduos ou 43% dos funcionários afirmam estar satisfeitos e 56 indivíduos ou 31% dos funcionários afirmam estar muito satisfeitos no que se refere ao Atributo 16, por isso obteve-se a média de 3,94, que representa o grau de levemente satisfeito e quase satisfeito.

Menciona Ribeiro (2006), que recompensar as pessoas, seja através de recompensas financeiras ou mesmo por meio de reconhecimento e valorização, é uma das formas de mantê-las satisfeitas no trabalho. Nessa acepção a pesquisadora considera que ao se tratar de incentivos financeiros a empresa tem contentado de

forma adequada seus colaboradores que atuam como motoristas, uma vez que 43% dos mesmos consideraram-se satisfeitos com relação ao Atributo 16.

c) Categoria 3 – Status

Esta categoria tem a pretensão de verificar o nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta com referência ao status que a empresa lhes proporciona. De tal modo, que abrange o sentimento dos colaboradores com relação ao orgulho de trabalharem na empresa, sendo que este fator não se encaixou em nenhuma das outras categorias.

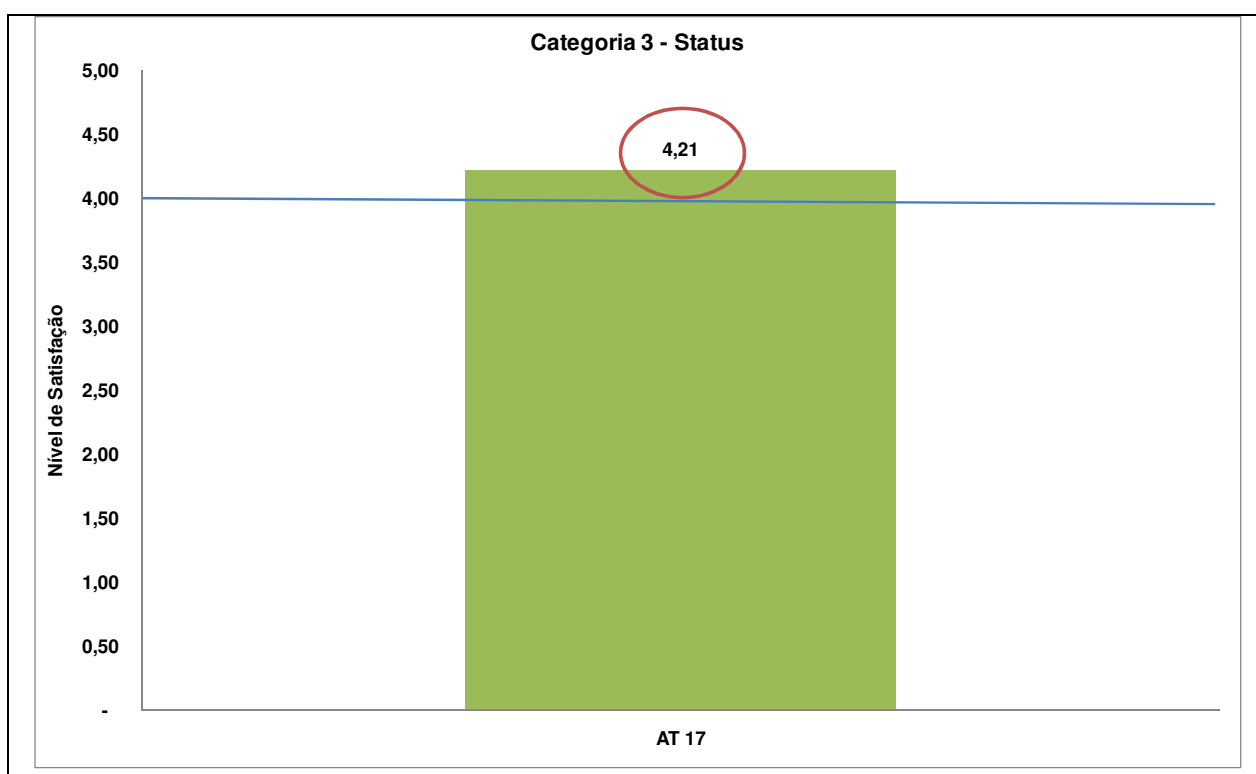


Figura 22: Categoria status

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

LEGENDA	
AT 17	Existe orgulho dos motoristas em trabalhar na empresa?

Ao observar a Figura 22 entende-se que o Atributo 17 obteve boa classificação, já que se encontra no nível 4 (quatro), o qual é classificado na escala como satisfeito.

O Atributo 17 questiona os colaboradores com relação ao sentimento de orgulho que eles possuem em trabalhar na empresa no momento. Ao considerar que

o desvio padrão deste atributo pontuou 0,75 e o coeficiente de variação 17,83% pode-se perceber que grande parte das opiniões dos colaboradores é idêntica. Sendo que 101 deles alegaram estar satisfeitos neste aspecto, e 63 alegaram estar muito satisfeitos. Desta forma, 56% consideram-se satisfeitos e 35% muito satisfeitos no que diz respeito ao Atributo 17, em virtude disso a média do mesmo atingiu 4,21, que caracteriza o grau de satisfeito.

Como destaca Vergara (2000), quando os colaboradores realizam suas atividades de maneira motivada, sentem que são valorizados pela empresa, e consequentemente que são reconhecidos por seu trabalho, é notório que sentem orgulho e satisfação em trabalhar neste ambiente. Portanto, a pesquisadora conclui que os colaboradores sentem-se orgulhosos de atuar na empresa, já que 56% dos motoristas garantiram estar satisfeitos no que diz respeito ao Atributo 17.

d) Categoria 4 – Remuneração e benefícios

Esta categoria tem a intenção de avaliar o nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta com referência aos aspectos de pontualidade nos pagamentos dos salários, remuneração justa conforme as atividades desempenhadas, e pacote de benefícios oferecidos pela empresa que contentam as necessidades dos colaboradores.

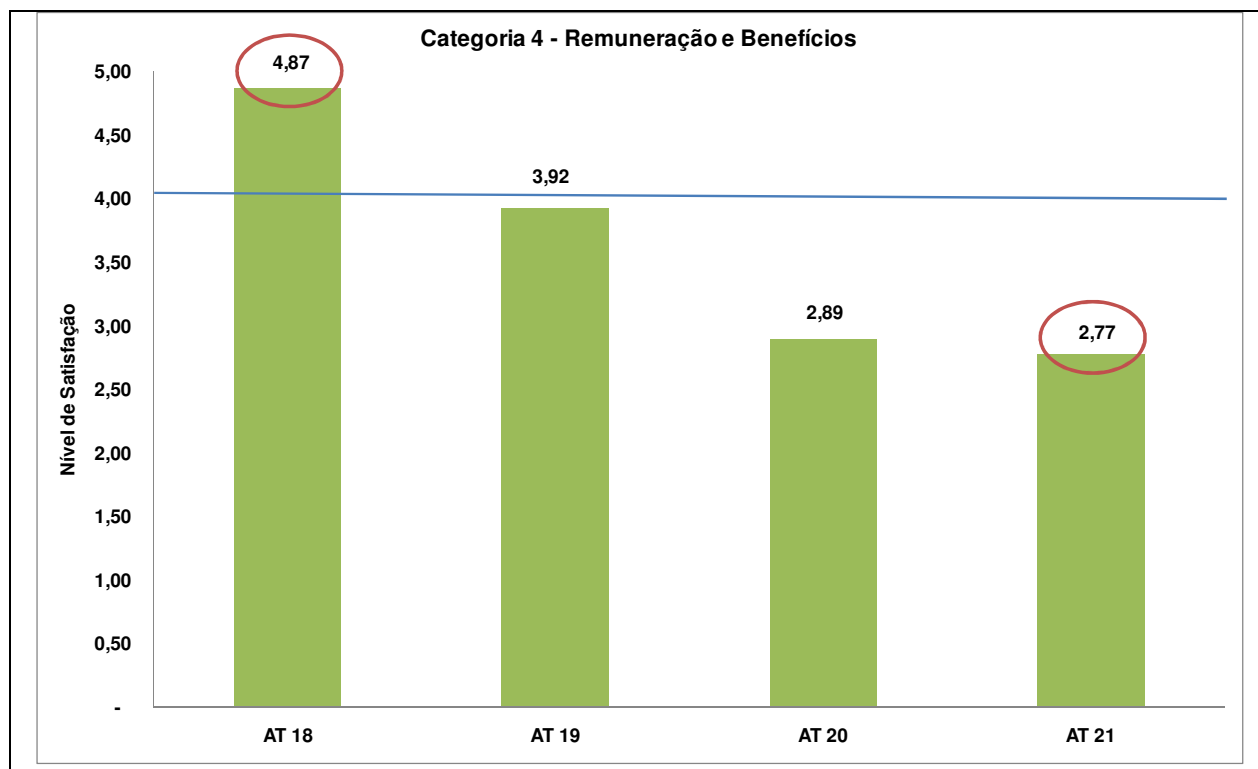


Figura 23: Categoria remuneração e benefícios

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

LEGENDA	
AT 18	A empresa é pontual no pagamento dos salários dos motoristas?
AT 19	Sua remuneração é justa conforme o cargo e atividade que exerce?
AT 20	A empresa oferece benefícios? (plano de saúde/vale alimentação/ auxílio educação)
AT 21	Os benefícios oferecidos pela empresa estão de acordo com suas necessidades?

Ao observar a Figura 23 destaca-se que o Atributo 18 localiza-se no nível 4 (quatro) considerado como satisfeito, e o Atributo 19 localiza-se no nível 3 (três) considerado como levemente satisfeito. Apesar disso, os Atributos 20 e 21 encontram-se ambos no nível 2 (dois) classificado como muito insatisfeito.

O Atributo 18 questiona os colaboradores com relação à pontualidade da empresa no pagamento dos salários dos motoristas. Ao enfatizar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,33 e o coeficiente de variação 6,83% pode-se constatar que as opiniões dos colaboradores são praticamente iguais nessa acepção. Até porque dos 181 participantes da pesquisa 158 sentem-se muito satisfeitos no que se refere ao Atributo 18, isso significa que 87% dos colaboradores estão muito satisfeitos com a pontualidade no pagamento dos salários. No entanto, por 23 pessoas ou 13% afirmarem que estão apenas satisfeitos, a média deste atributo alcançou 4,87, que denota o nível de satisfeito e quase muito satisfeito.

Ressalta Gil (2001), que a não pontualidade nos pagamentos dos salários corresponde a um dos aspectos que causam elevada insatisfação nos colaboradores de uma organização, porque o salário faz parte das necessidades básicas das pessoas. Sendo assim, a pesquisadora percebe que com relação ao Atributo 18 a empresa satisfaz a necessidade de seus colaboradores, já que a grande maioria dos motoristas, isto é 87% demonstraram contentamento e afirmaram estar muito satisfeitos com a precisão do pagamento de seus salários.

O Atributo 19 questiona os colaboradores com relação se sua remuneração é justa conforme o cargo e as atividades que exercem na empresa. Ao apreciar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,62 e o coeficiente de variação 15,73% compreende-se que novamente a similaridade está presente nas respostas. Tanto que 136 pessoas consideram-se satisfeitas com sua remuneração, em outras palavras, são 75% dos respondentes que se sentem satisfeitos no que diz respeito ao Atributo 19. Contudo, a média do mesmo obteve 3,92, sendo classificada no nível de levemente satisfeito e quase satisfeito.

Ainda segundo Gil (2001), não basta que os salários sejam pagos em dia, mas sim que a remuneração total seja justa de acordo com as tarefas que os colaboradores executam na empresa. Desta forma, destaca-se a importância de a empresa ter um plano de cargos e salários e adotar uma política de benefícios para assegurar aos colaboradores uma remuneração equitativa. Isto posto, a pesquisadora percebe que para os motoristas da empresa sua remuneração é considerada justa, pois 75% dos participantes da pesquisa afirmaram estar satisfeitos com relação ao Atributo 19.

O Atributo 20 questiona os colaboradores com relação à existência de benefícios ofertados pela empresa, como plano de saúde, vale alimentação e auxílio educação. Ao observar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,93 e o coeficiente de variação 32,31% percebe-se que houve diferentes opiniões neste aspecto. Sendo que 84 pessoas estão levemente satisfeitas, 41 pessoas estão satisfeitas, 35 pessoas estão insatisfeitas e 17 pessoas estão muito insatisfeitas. De tal modo que mesmo que 46% dos respondentes tenham assinalado a opção de nível 3 (três) considerado levemente satisfeito, a média resultou 2,89 e adveio para o nível 2 (dois) classificado como insatisfeito.

O Atributo 21 questiona os colaboradores com relação se os benefícios oferecidos pela empresa estão de acordo com as necessidades deles próprios. Ao

analisar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,85 e o coeficiente de variação 30,76% nota-se que mais uma vez os julgamentos foram desiguais. Já que 29 colaboradores sentem-se satisfeitos, 91 sentem-se levemente satisfeitos e 44 sentem-se insatisfeitos no que menciona o Atributo 21. Vale destacar também que mesmo que 50% dos funcionários estejam levemente satisfeitos, a média do atributo em questão pontuou 2,77, que representa o grau de insatisfeito.

Conforme Chiavenato (2002), uma política de benefícios pode ser adotada para incentivar os colaboradores a continuarem a trabalhar na empresa. Além disso, os benefícios compõem uma parte da remuneração das pessoas e os mais conhecidos são vale alimentação, vale transporte, auxílio educação e plano de saúde, embora existam vários outros tipos. Entretanto, o autor alega que a empresa deve oferecer benefícios em consonância com as necessidades dos colaboradores, para que esses benefícios possam satisfazer as pessoas particularmente e também satisfazê-las no exercício de suas funções. Neste sentido, a pesquisadora intui que os benefícios oferecidos pela empresa não estejam adequados as reais necessidades de motoristas, uma vez que 46% dos colaboradores citaram estar levemente satisfeitos no que se refere ao Atributo 20, e 50% dos motoristas alegaram estar também levemente satisfeitos com relação ao Atributo 21.

e) Categoria 5 – Desenvolvimento profissional

Esta categoria tem a finalidade de analisar o nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta em consonância com as atividades cometidas para o desenvolvimento profissional dos funcionários, sobretudo, no que diz respeito aos programas de capacitação e treinamentos realizados. Além disso, esta categoria ainda avalia o profissionalismo nas relações existentes dentro da empresa.

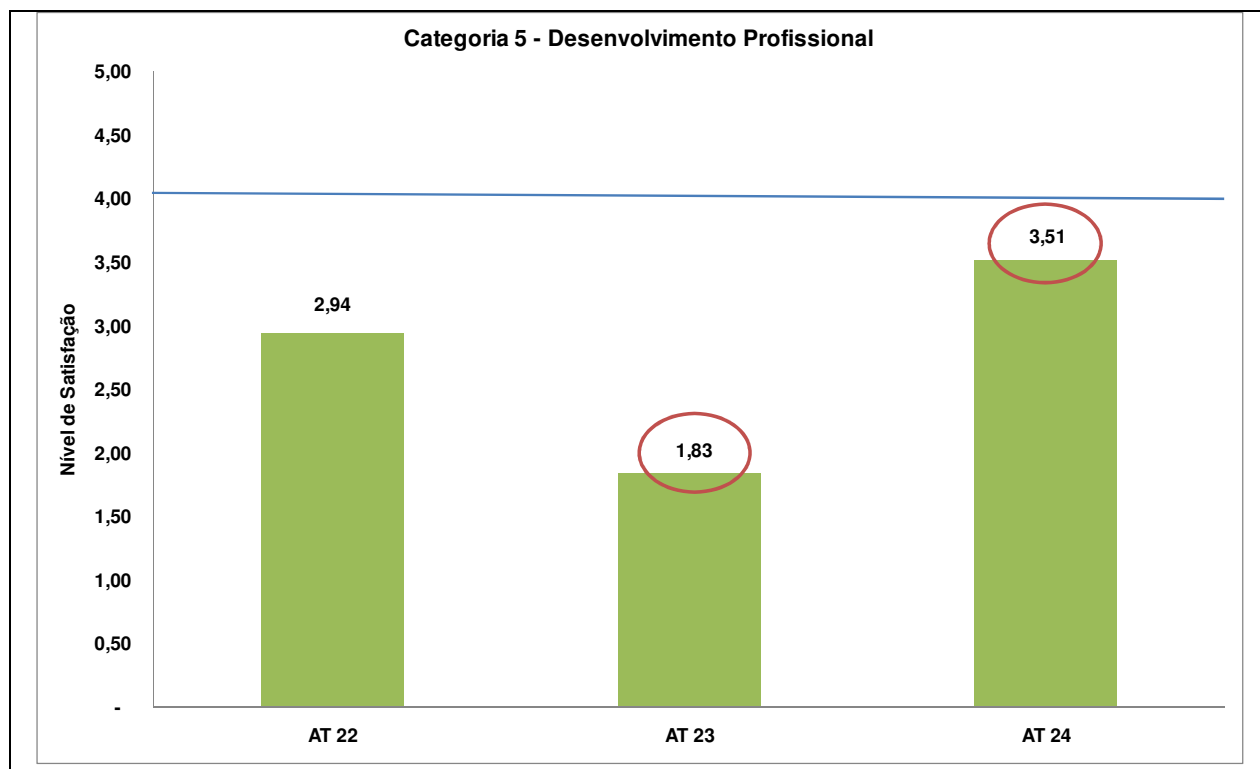


Figura 24: Categoria desenvolvimento profissional

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

LEGENDA	
AT 22	Os motoristas de carreta são qualificados para exercerem a bem a profissão?
AT 23	Existem treinamentos para capacitar os motoristas?
AT 24	Há profissionalismo nas relações entre os funcionários da empresa?

Ao analisar a Figura 24 que apresenta 3 (três) atributos, enfatiza-se que o atributo 23 foi considerado o pior da categoria em questão, já que está posicionado no nível 1 (um) da escala, enquanto que o atributo 22 está posicionado no nível 2 (dois), e o atributo 24 está posicionado no nível 3 (três), sendo que os três níveis significam respectivamente: muito insatisfeito, insatisfeito e levemente satisfeito.

O Atributo 22 questiona os colaboradores com relação se os motoristas de carreta são realmente qualificados para exercerem sua profissão. Ao considerar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,84 e o coeficiente de variação 28,42% pode-se perceber que a discrepância na análise feita pelos colaboradores é mediana. Pois, 44 funcionários citaram que estão satisfeitos no que diz respeito a este atributo, 96 citaram que estão levemente satisfeitos, 27 insatisfeitos e 14 muito insatisfeitos. Deste modo, 24% consideram-se satisfeitos e 53% consideram-se levemente satisfeitos, de tal forma que a média do Atributo 22 tenha atingido 2,94, sendo classificada no nível 2 (dois) considerado como insatisfeito.

O Atributo 23 questiona os colaboradores com relação à existência de treinamentos realizados pela empresa para capacitação dos motoristas. Neste atributo o desvio padrão pontuou 0,73 e o coeficiente de variação 39,92%. Desta forma, percebe-se que houve grande variedade nas opiniões dos respondentes da pesquisa. Destaca-se que 30 motoristas ou 17% dos participantes da pesquisa consideram-se levemente satisfeitos neste aspecto, 85 motoristas ou 47% dos participantes consideram-se insatisfeitos, e ainda 64 motoristas ou 35% dos participantes consideram-se muito insatisfeitos. Por esse significativo desagrado a média do Atributo 23 alcançou 1,83, que denota o grau de muito insatisfeito.

Conforme indica Ribeiro (2006), a satisfação dos colaboradores pode ser minimizada caso eles percebam que não são suficientemente hábeis para sua função, sendo que podem se sentir deslocados ou incapazes ao observarem que seus colegas são qualificados o bastante. Nessa acepção, recomenda-se que a empresa realize bons processos de recrutamento e seleção, e treinamento e desenvolvimento, a fim de que as pessoas contratadas sejam competentes ou possam ser capacitadas para realizar suas tarefas de maneira adequada. Além disso, o autor defende que a capacitação é obrigação tanto do funcionário como da organização, porém somente quando há interesse de ambas as partes é que os treinamentos têm sucesso e ocasionam a satisfação. Ademais, com esses processos as pessoas notam que a empresa se preocupa com elas e investe no seu desenvolvimento. A pesquisadora ressalta que os colaboradores da empresa acreditam que é possível melhorar sua qualificação para exercerem melhor a função de motorista, pois 54% deles estão levemente satisfeitos com relação ao Atributo 22. Diante disso, a pesquisadora alega também que a empresa precisa rever seus conceitos e passar a investir em capacitação, visto que 47% dos motoristas afirmaram estar insatisfeitos no que se refere ao Atributo 23.

O Atributo 24 questiona os colaboradores com relação ao profissionalismo percebido nas diversas relações entre os funcionários da empresa. Ao enfatizar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,80 e o coeficiente de variação 22,71% pode-se notar que as opiniões foram semelhantes no que se refere a este atributo. Tanto é verdade que 97 pessoas sentem-se satisfeitas e 63 pessoas sentem-se levemente satisfeitas, isso significa que 54% dos colaboradores afirmaram estar satisfeitos e 35% dos colaboradores afirmaram estar levemente satisfeitos com o

profissionalismo existente na empresa. Por conseguinte, a média do Atributo 24 pontuou 3,51, que representa o nível de levemente satisfeito.

Como menciona Vergara (2000), a imposição de profissionalismo nas relações entre os colaboradores de uma empresa, torna o ambiente organizado e de certa forma equitativo, já que onde existe profissionalismo não há espaço para desigualdades ou regalias, pois todos são tratados de forma semelhante. Além do mais, desenvolver uma cultura organizacional baseada no profissionalismo faz com que os funcionários se tornem motivados em seu trabalho, uma vez que compreendem que fazem parte de um grupo em que possuem igual importância. Assim sendo, a pesquisadora alega que os colaboradores da empresa estão contentes com o profissionalismo percebido nas relações de trabalho, visto que 54% deles consideraram-se satisfeitos no que diz respeito ao Atributo 24.

f) Categoria 6 – Organização do trabalho

Esta categoria designa-se a determinar o nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta, em conformidade com os aspectos relativos à organização do trabalho na matriz e nas filiais da empresa, de tal modo que envolve aspectos como distribuição de cargas e caminhões, orientações recebidas para execução das atividades, tempo de viagem, rotas alternativas e fretes realizados. Esta categoria também considera uma reflexão sobre o cuidado e atenção que os colaboradores possuem nas estradas quando na realização de suas tarefas.

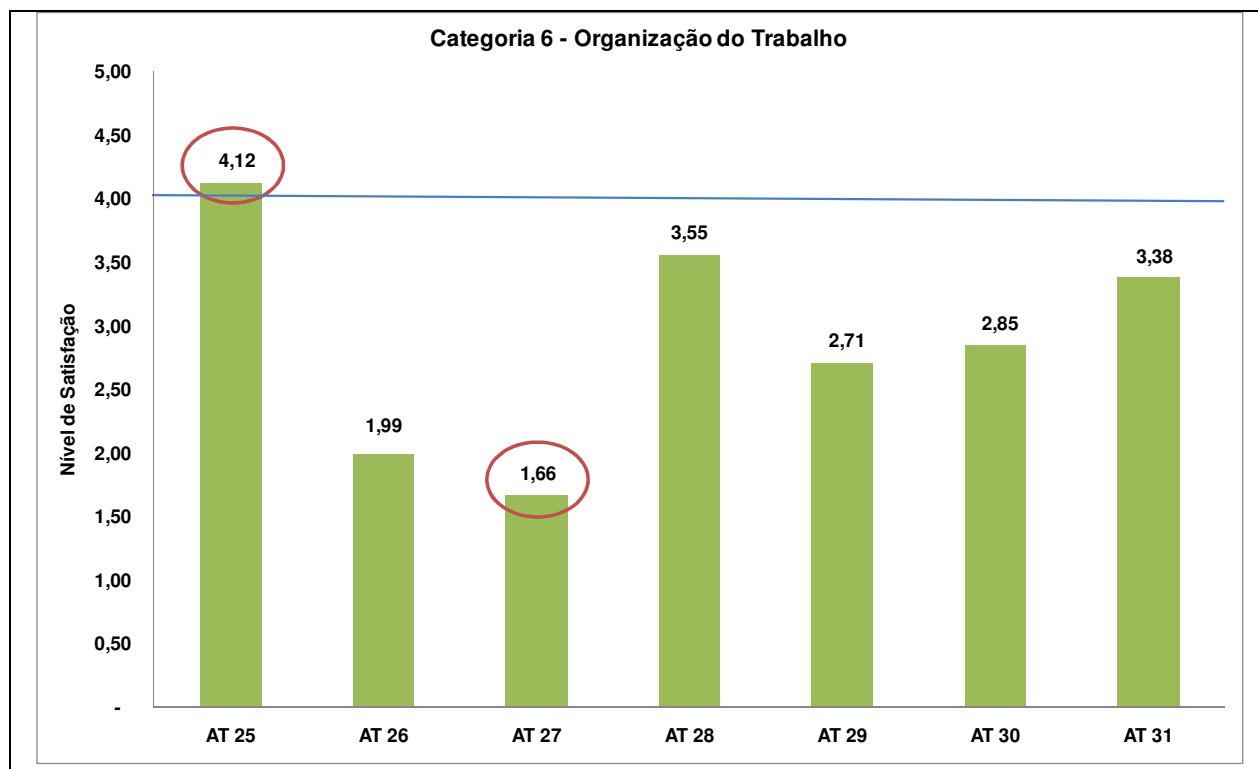


Figura 25: Categoria organização do trabalho

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

LEGENDA	
AT 25	Há organização do trabalho na matriz da empresa?
AT 26	Há organização do trabalho nas filiais da empresa?
AT 27	Certos privilégios na distribuição de cargas/caminhões prejudicam sua motivação?
AT 28	As orientações que você recebe dos superiores são claras?
AT 29	Você sente que a falta de rotas alternativas dificultam o retorno para casa?
AT 30	Os fretes de terceiros compensam financeiramente?
AT 31	Existe cuidado com o caminhão e atenção nas estradas pelos motoristas?

Ao analisar a Figura 25 compreende-se que o Atributo 25 foi o mais bem posicionado da categoria, pois atingiu o nível 4 (quatro) considerado como satisfeito. Por outro lado, o Atributo 27 obteve colocação ruim, visto que alcançou apenas o nível 1 (um) da escala. Além disso, percebe-se que os demais atributos encontram-se distribuídos de forma variada nos demais níveis da escala.

O Atributo 25 questiona os colaboradores com relação à existência de organização do trabalho na matriz da empresa. Ao levar em conta que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,82 e o coeficiente de variação 19,86% pode-se apreender que não houve variação considerável nas respostas citadas neste atributo. Afinal, 106 colaboradores afirmaram estar satisfeitos e 55 afirmaram estar muito satisfeitos, desta forma são 59% dos respondentes que se sentem satisfeitos e

30% que se sentem muito satisfeitos. Esses fatos colaboraram para que no Atributo 25 fosse obtida a média 4,12, que caracteriza o grau de satisfeito.

O Atributo 26 questiona os colaboradores com relação à existência de organização do trabalho nas filiais da empresa. O desvio padrão deste atributo pontuou 0,81 e o coeficiente de variação 40,59% então alega-se que as opiniões se dispersaram bastante neste atributo. Nesse sentido, cita-se que 37 pessoas consideram-se levemente satisfeitas, 86 consideram-se insatisfeitas e 52 sentem-se muito insatisfeitas. Sendo assim, 48% dos colaboradores afirmaram insatisfação no que se refere ao Atributo 26 e 29% afirmaram muita insatisfação, por isso, a média alcançou apenas 1,99, que denota o grau de muito insatisfeito e quase insatisfeito.

Um estudo elaborado por Pereira (2003), confirmou que a percepção que os colaboradores têm sobre a empresa em que trabalham é crucial para determinar o nível de satisfação dos mesmos. O autor constatou que além de avaliar a cultura e o clima organizacional, eles observam também a estrutura da organização em si, em que são consideradas as práticas e os processos de trabalho. Tanto é verdade, que as pessoas ficam insatisfeitas quando há desorganização ou burocratização em demasia, pois esses fatores atrapalham o livre percurso das atividades. Portanto, a pesquisadora percebe que a matriz da empresa é bem estruturada, já que 59% dos colaboradores estão satisfeitos, enquanto que nas filiais da empresa é necessário melhorar a organização, visto que 48% dos funcionários estão insatisfeitos.

O Atributo 27 questiona os colaboradores com relação se os privilégios, intencionais ou não, concedidos no momento da distribuição de cargas para viagem ou mesmo caminhões acabam por prejudicar a motivação dos motoristas. Ao notar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,66 e o coeficiente de variação 39,59% percebe-se que as apreciações dos funcionários não se assemelham entre si. Pois, 82 respondentes afirmaram estar insatisfeitos neste aspecto, e 80 afirmaram estar muito insatisfeitos. Nesse sentido, 45% consideram-se insatisfeitos e 44% consideram-se muito insatisfeitos, conseqüentemente a média do Atributo 27 é a mais baixa da categoria e pontuou 1,66, que significa o grau de muito insatisfeito.

Para Vergara (2000), a motivação de um colaborador é alimentada quando ele observa que as vantagens e benefícios concedidos para seus colegas são os mesmos proporcionados para ele mesmo. Diante disso, a pesquisadora afirma que a empresa não tem contribuído com a motivação dos motoristas quando concede privilégios na distribuição de cargas ou caminhões para certos indivíduos,

pois 45% dos motoristas afirmaram estar insatisfeitos com relação ao Atributo 27. Contudo, é preciso considerar que é impossível contentar a todos os motoristas ao mesmo tempo, pois a empresa renova parte de sua frota de carretas durante o ano, e não a frota completa, sendo que quando novas carretas são adquiridas todos os motoristas as querem, mas pela quantidade somente alguns ganham e os que não ganham sentem-se injustiçados.

O Atributo 28 questiona os colaboradores com relação à clareza e objetividade das orientações transmitidas pelos superiores no ambiente de trabalho. Ao ressaltar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,66 e o coeficiente de variação 18,61% entende-se que o julgamento dos colaboradores foi similar neste atributo. Até porque, 98 participantes ou 54% citaram estar satisfeitos neste aspecto, apesar de 72 pessoas ou 40% terem citado estar levemente satisfeitas. Deste modo a média do Atributo 28 obteve 3,55, classificada no nível de levemente satisfeito.

Conforme cita Fiorelli (2004) os líderes precisam fornecer orientações corretas aos colaboradores, para que o trabalho dos mesmos seja executado de maneira adequada. Tanto que qualquer falha nas orientações transmitidas entre as pessoas no ambiente de trabalho pode criar problemas maiores. Por essa razão, a pesquisadora considera que os superiores da empresa têm transmitido orientações corretamente aos motoristas, já que 54% dos colaboradores sentem-se satisfeitos no que diz respeito ao Atributo 28.

O Atributo 29 questiona os colaboradores com relação aos seus sentimentos de que a falta de rotas alternativas de viagem dificultam o retorno para casa. Ao considerar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,86 e o coeficiente de variação 31,72% pode-se assegurar que as ideias dos colaboradores variaram um pouco neste aspecto. Até porque 101 respondentes ou 56% dos participantes alegaram estar levemente satisfeitos neste aspecto, contudo 32 respondentes ou 18% alegaram estar insatisfeitos, e ainda 25 colaboradores ou 14% alegaram estar satisfeitos. Portanto, a média do Atributo 29 declinou para o nível 2 (dois) da escala e pontuou somente 2,71, que representa o grau de insatisfeito.

O Atributo 30 questiona os colaboradores com relação se os fretes dos serviços prestados pela empresa a terceiros compensam financeiramente. Ao considerar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,81 e o coeficiente de variação 28,58% pode observar que o entendimento dos motoristas no que se refere a este atributo é considerado equivalente. Sendo que 93 pessoas sentem-se

levemente satisfeitas e 44 insatisfeitas com os fretes de terceiros. Isso significa que 51% dos funcionários estão levemente satisfeitos e 24% insatisfeitos, fatores que ocasionaram ao Atributo 30 a média de 2,85, que caracteriza o grau de insatisfeito.

Novamente cita-se o estudo de Pereira (2003), que constatou que para os colaboradores é visivelmente mais satisfatório trabalhar em uma empresa organizada, do que trabalhar em uma empresa mal estruturada. Nesse sentido, a pesquisadora intui que para os motoristas é ruim a falta de rotas alternativas de viagem, já que para voltar para seus lares eles precisam esperar por fretes de retorno, sendo que 56% dos colaboradores estão levemente satisfeitos no Atributo 29. Além do mais, a pesquisadora também intui que a empresa precisa repensar sobre a prestação de serviços a terceiros, pois conforme os fretes realizados os motoristas ganham bonificações financeiras, e 51% dos funcionários estão levemente satisfeitos com relação ao Atributo 30.

O Atributo 31 questiona os colaboradores com relação à existência de cuidado com o caminhão e atenção nas estradas por parte dos motoristas da empresa. Ao apreciar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,89 e o coeficiente de variação 26,28% entende-se que os julgamentos feitos pelos próprios motoristas foram parecidos neste aspecto. Desta forma, 72 motoristas sentem-se satisfeitos e 67 sentem-se levemente satisfeitos com o cuidado e atenção nas estradas. Assim, 40% dos colaboradores consideraram-se satisfeitos e 37% levemente satisfeitos no Atributo 31 o que contribuiu para a média de 3,38, que representa um grau de levemente satisfeito.

De acordo com Marras (2005), a empresa deve proporcionar aos seus colaboradores os recursos necessários para que os mesmos possam desempenhar suas funções corretamente. Contudo, os funcionários devem zelar pelos equipamentos que lhes são disponibilizados para ajudar a empresa na diminuição de custos. Pode-se afirmar quando um bem de valor considerável fica sob a responsabilidade de um colaborador a satisfação do mesmo tende a aumentar, pois esse processo denota que a empresa confia em seu potencial. Nessa acepção, a pesquisadora compreende que na empresa os colaboradores cuidam dos recursos que lhes são proporcionados, especialmente a carreta, e possuem atenção nas estradas, já que 40% deles citaram estar satisfeitos com relação ao Atributo 31.

g) Categoria 7 – Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

Esta categoria tem o objetivo de averiguar o nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta com referência ao equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional. De tal modo, que este fator precisou ser verificado em particular já que não se encaixou em nenhuma das outras categorias.

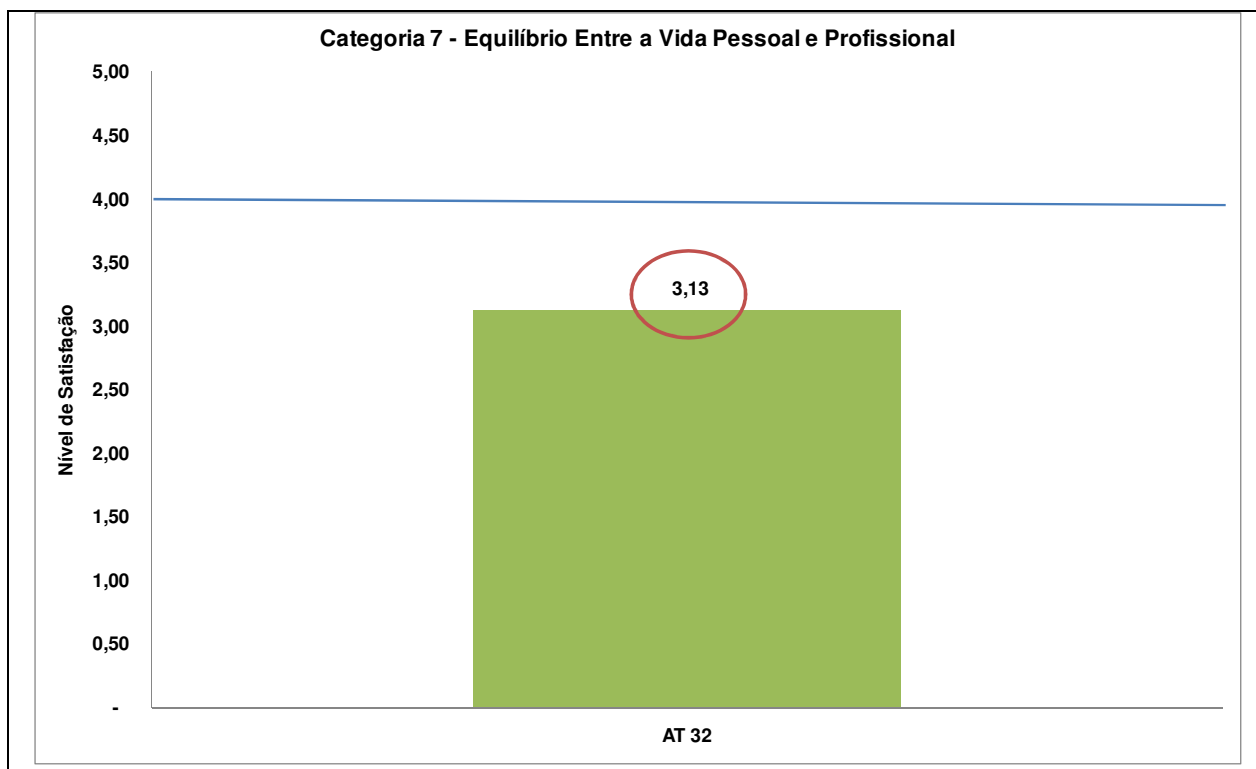


Figura 26: Categoria equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

LEGENDA	
AT 32	É possível conciliar sua vida pessoal com a profissional nesta empresa?

Ao observar a Figura 26 entende-se que o Atributo 32 obteve classificação mediana, pois não é tão bom, mas nem tão ruim, uma vez que se localiza no nível 3 (três), que é considerado na escala como levemente satisfeito.

O Atributo 32 questiona os colaboradores com relação à possibilidade de conciliarem de maneira adequada a vida pessoal e profissional em decorrência de seu trabalho na empresa. Neste atributo o desvio padrão pontuou 0,91 e o coeficiente de variação 29,12% o que denota que as apreciações neste atributo foram relativamente variadas. Sendo assim, 76 pessoas demonstram leve satisfação

enquanto que 62 consideram-se satisfeitas. Deste modo, compreende-se que 42% dos motoristas estão levemente satisfeitos e 34% estão satisfeitos, fato que contribuiu para a média de 3,13, classificada no nível de levemente satisfeito.

Conforme Gil (2001) é um desafio para as pessoas conciliarem sua vida pessoal com sua vida profissional independente da organização em que trabalham. Por isso, é comum perceber no ambiente de trabalho que quando uma pessoa está com problemas pessoais isso acaba por refletir em sua produtividade, seja por estresse, impaciência ou aborrecimento. Assim, é preciso buscar uma forma de conciliar a vida pessoal e a profissional, para que a satisfação no trabalho não seja abalada. Nessa acepção, a pesquisadora verifica que provavelmente pelo ofício de motorista de carreta exigir que os funcionários fiquem longe de suas famílias por um tempo os colaboradores estão um pouco infelizes com relação ao Atributo 32, já que 42% dos motoristas citaram estar levemente satisfeitos neste aspecto.

h) Categoria 8 – Condições físicas e estruturais do trabalho

Esta categoria tem o objetivo de definir o nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta, no que se refere às condições físicas e estruturais do trabalho, em outras palavras, as condições de higiene e limpeza no local de trabalho do colaborador e as condições físicas da matriz e filiais da empresa, as quais envolvem oficinas, postos de combustíveis, pátios, refeitórios e banheiros. Esta categoria avalia inclusive se a empresa oferece os recursos necessários para o bom desempenho dos funcionários.

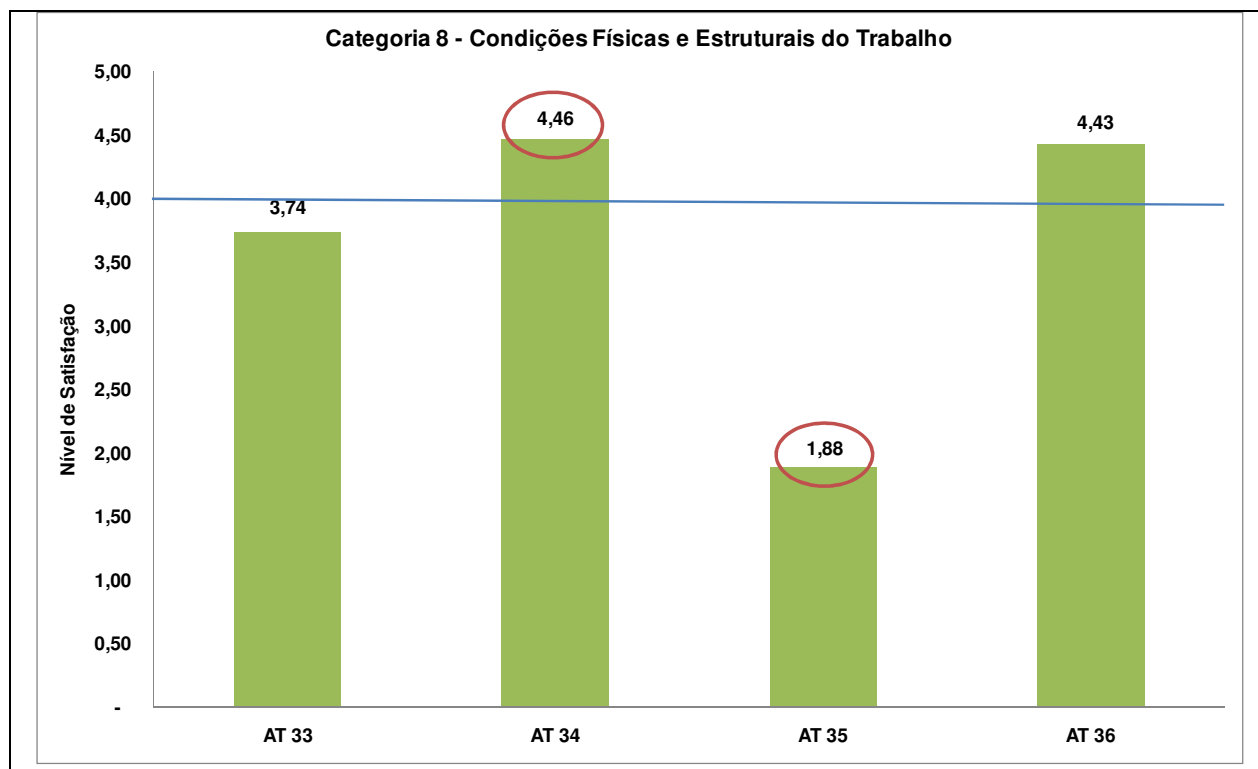


Figura 27: Categoria condições físicas e estruturais do trabalho

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

LEGENDA	
AT 33	Há higiene e limpeza adequada em seu local de trabalho?
AT 34	As condições físicas da matriz são agradáveis? (oficinas/posto/pátio)
AT 35	As condições físicas das filiais são agradáveis? (oficinas/banheiros)
AT 36	A empresa oferece os recursos necessários para o bom desempenho do seu trabalho? (caminhão/manutenção)

Ao observar a Figura 27 ressalta-se que todos os atributos da categoria obtiveram boas médias e estão classificados acima do nível 3 (três) considerado na escala como levemente satisfeito, com exceção do Atributo 35 o qual encontra-se no nível 1 (um) classificado como muito insatisfeito.

O Atributo 33 questiona os colaboradores com relação à existência de higiene e limpeza adequada em seu local de trabalho. Ao levar em conta que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,91 e o coeficiente de variação 24,40% compreende-se que os colaboradores possuem pensamentos similares no que se refere ao Atributo 33. Sendo assim, 81 respondentes consideram-se satisfeitos neste aspecto e 48 consideram-se levemente satisfeitos. Nesse sentido, a média obtida no Atributo 33 foi 3,74, que se classifica no grau de levemente satisfeito.

Como asseguram Lacombe e Heilborn (2003), um ambiente de trabalho limpo e arejado traz satisfação para os colaboradores porque é inegável que

qualquer pessoa gosta e prefere trabalhar em um local com higiene e limpeza apropriadas. Além disso, essas são também necessidades básicas das pessoas, as quais quando não satisfeitas causam descontentamento excessivo. Desta forma, a pesquisadora acredita que no que se refere à higiene e limpeza no local de trabalho dos motoristas, que corresponde a carreta propriamente dita, eles estão contentes, já que 45% dos mesmos demonstraram satisfação com relação ao Atributo 33.

O Atributo 34 questiona os colaboradores com relação às condições físicas da matriz da empresa, que engloba as oficinas, pátios, posto de combustível, refeitórios, dentre outros aspectos. Ao observar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,61 e o coeficiente de variação 13,63% pode-se perceber nitidamente que os respondentes possuem opiniões parecidas neste aspecto. Deste modo, 91 colaboradores ou 50% dos participantes estão muito satisfeitos e 86 colaboradores ou 48% dos participantes estão satisfeitos no que diz respeito ao Atributo 34. Portanto, a média deste atributo atingiu 4,46, que representa o nível de satisfeito.

O Atributo 35 questiona os colaboradores com relação às condições físicas das filiais da empresa, que engloba as oficinas, pátios, postos de combustíveis, banheiros e chuveiros, dentre outros aspectos. Ao ressaltar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,68 e o coeficiente de variação 35,85% observa-se que houve certa desarmonia nas opiniões dos funcionários neste aspecto. Desta maneira, 32 pessoas citaram estar levemente satisfeitas, 96 citaram estar insatisfeitas e 53 citaram estar muito insatisfeitas. Ao notar que nenhum participante da pesquisa considera-se satisfeito ou muito satisfeito, foi obtida uma média de 1,88 no Atributo 35, que denota o grau de muito insatisfeito.

Determina Marras (2005), que para sustentar a motivação dos funcionários a empresa deve dar atenção para as condições físicas do trabalho, a fim de que proporcione uma estrutura apropriada em que os colaboradores possam atuar com a higiene e segurança adequada, e ainda realizem suas tarefas com a qualidade ideal. Nesse sentido, a pesquisadora percebe que com relação às condições físicas da matriz da empresa, os colaboradores acham que a estrutura é limpa, segura, organizada e está em conformidade com suas necessidades, sendo que 50% dos motoristas consideram-se muito satisfeitos com relação ao Atributo 34. No entanto, a pesquisadora afirma que a empresa precisa averiguar como se encontram as condições físicas e estruturais de suas filiais para poder compreender

porque 53% dos motoristas consideraram-se atualmente insatisfeitos com relação ao Atributo 35.

O Atributo 36 questiona os colaboradores com relação se a empresa disponibiliza os recursos necessários para o bom desempenho dos motoristas de carreta em suas tarefas, isto é, se a empresa oferece bons caminhões e manutenção adequada, dentre outros fatores. Ao avaliar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,57 e o coeficiente de variação 12,82% mais uma vez nota-se a semelhança existente nas respostas dos participantes. Visto que 84 colaboradores ou 46% deles consideram-se muito satisfeitos e 90 colaboradores ou 50% deles consideram-se satisfeitos com relação ao Atributo 36, alcançou-se a média de 4,43 considerada no nível 4 (quatro) classificado como satisfeito.

Ainda segundo Marras (2005), a empresa não pode cobrar um serviço ou uma produção excelente de seus colaboradores se não lhes oferece os recursos necessários para que seu trabalho seja executado perfeitamente. Ademais, quando os recursos são deficientes a satisfação dos funcionários diminui porque eles notam que poderiam estar a realizar suas atividades de uma forma mais primorosa. Diante disso, a pesquisadora entende que a empresa tem disponibilizado aos seus motoristas os recursos necessários e adequados para o bom desempenho dos mesmos na realização de seus afazeres. Tanto é verdade, que 50% dos colaboradores afirmaram estar satisfeitos no que diz respeito ao Atributo 36.

i) Categoria 9 – Comunicação

Esta categoria tem a intenção de pesquisar o nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta com referência a comunicação de modo geral entre motoristas e superiores nas relações dentro da empresa. Convém mencionar que este fator por ser bastante relevante para o sentimento de contentamento ou descontentamento dos colaboradores foi analisado individualmente, ademais também não se encaixava em outras categorias.

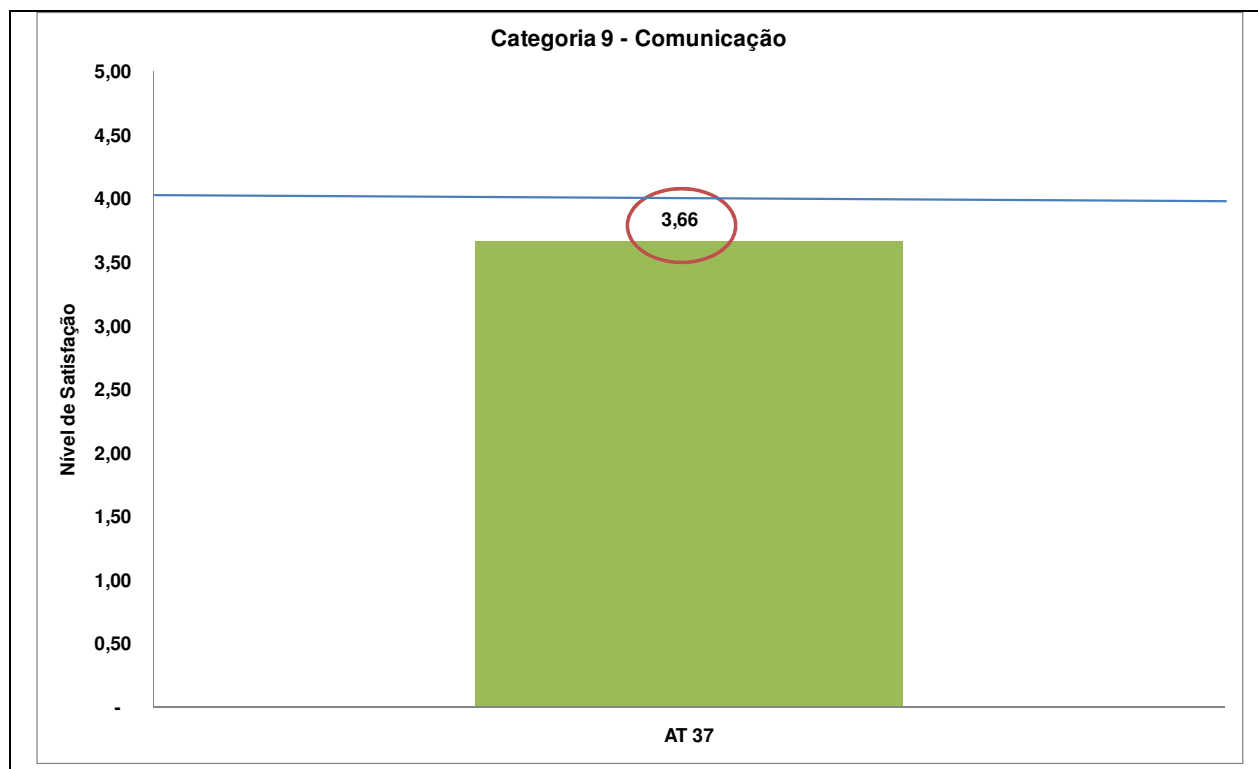


Figura 28: Categoria comunicação

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

LEGENDA	
AT 37	Existe boa comunicação nas relações entre motoristas e superiores na empresa?

Ao observar a Figura 28 percebe-se que o Atributo 37 obteve uma classificação respeitável já que se encontra no nível 3 (três) considerado na escala como levemente satisfeito.

O Atributo 37 questiona os colaboradores com relação à existência de boa comunicação nas relações entre os motoristas e seus superiores dentro da empresa. Neste atributo o desvio padrão pontuou 0,63 e o coeficiente de variação 17,27% o que comprova que as opiniões dos colaboradores neste atributo foram semelhantes. Ademais, 112 pessoas ou 62% dos participantes afirmaram estar satisfeitos e 59 pessoas ou 33% dos participantes afirmaram estar levemente satisfeitos. Por esta razão, a média do Atributo 37 pontuou 3,66, que caracteriza o grau de levemente satisfeito.

De acordo com Bateman e Snell (2006), uma boa comunicação entre as pessoas é necessária para que haja satisfação no ambiente de trabalho, já que se percebe visivelmente que os colaboradores sentem-se mais acolhidos e contentes quando a comunicação entre eles e seus colegas ou superiores é direta, receptiva,

sem ruídos, e más interpretações. Neste sentido, a pesquisadora considera que na empresa existe uma comunicação dinâmica e um entendimento aprazível entre os motoristas e seus superiores, uma vez que a maioria dos participantes da pesquisa, isto é, 62% afirmaram estar satisfeitos com o que faz menção o Atributo 37.

j) Categoria 10 – Liderança

Esta categoria tem o intuito de mensurar o nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta, com alusão ao tipo de liderança praticada na empresa, sendo assim, abrange aspectos como a valorização da ética nas relações do trabalho, a qualificação e competência dos líderes para sua função, a relação entre os colaboradores e os líderes, e a percepção sobre o tratamento dos líderes da matriz e das filiais para com os motoristas.

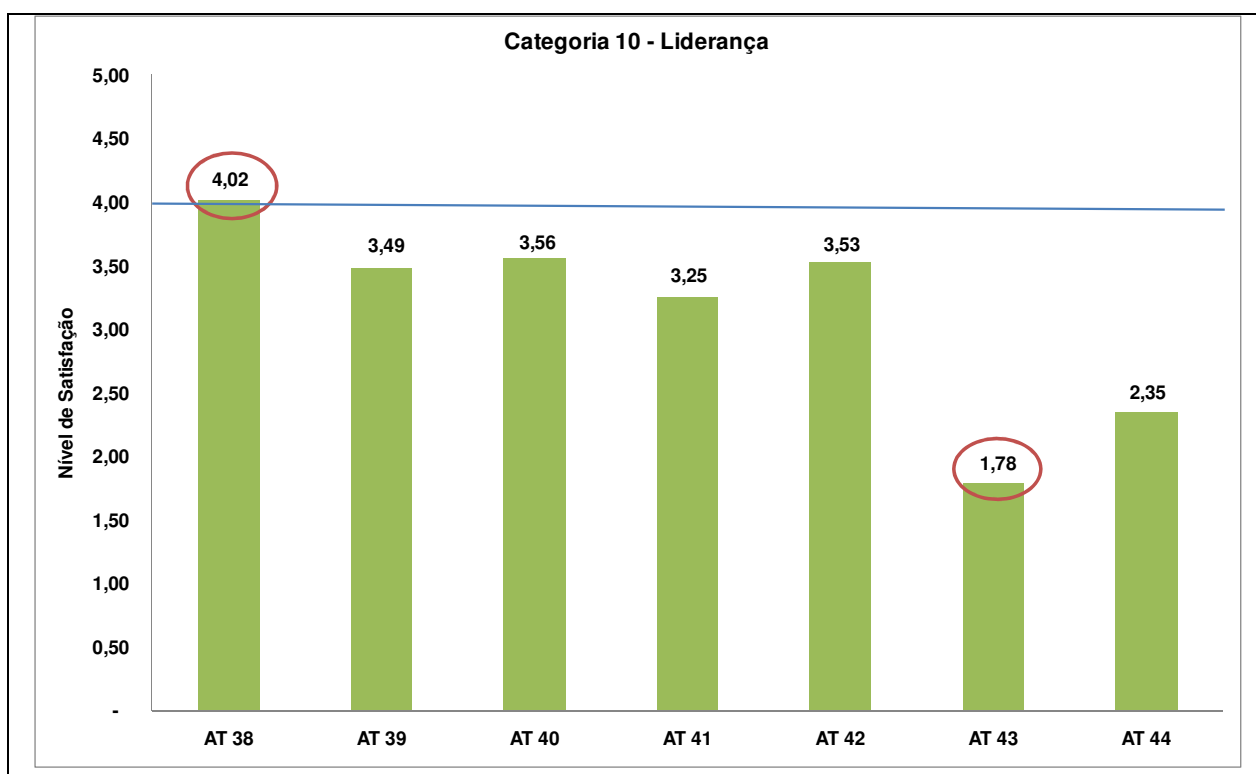


Figura 29: Categoria liderança

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

LEGENDA	
AT 38	A empresa sustenta valores éticos nas relações de trabalho?
AT 39	Os superiores são exemplos de boa conduta para os funcionários?
AT 40	Os superiores são qualificados para a função que exercem?
AT 41	Há uma relação próxima entre funcionários e superiores?
AT 42	Você sente que os superiores são cordiais e simpáticos com os motoristas?
AT 43	Você considera que há um bom atendimento nas filiais?
AT 44	Há um tratamento igualitário dos superiores para os motoristas?

Ao observar a Figura 29 nota-se que com exceção dos Atributos 43 e 44, os quais estão respectivamente no nível 1 (um) e 2 (dois) classificados como muito insatisfeito e insatisfeito, todos os demais atributos desta categoria encontram-se acima do nível 3 (três) considerado na escala como levemente satisfeito.

O Atributo 38 questiona os colaboradores com relação à sustentação de valores éticos nas relações de trabalho na empresa. Ao considerar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,67 e o coeficiente de variação 16,65% pode-se perceber que as apreciações dos motoristas concordam entre si. Verifica-se que 112 deles citaram estar satisfeitos enquanto que 38 citaram estar muito satisfeitos neste aspecto. Portanto, 62% dos participantes estão satisfeitos e 21% estão muito satisfeitos, sendo que a média do Atributo 38 obteve 4,02, que representa o nível classificado como satisfeito.

Conforme Chiavenato (2004), os valores de uma organização caracterizam os princípios defendidos pelos seus líderes. Por isso, a empresa que possui entre seus valores a prática da ética certamente traz satisfação para seus colaboradores, pois os mesmos percebem que estão envolvidos em uma cultura organizacional em que se defendem padrões legais e morais. Nessa acepção, a pesquisadora observa que a ética nas relações de trabalho da empresa tem contentado seus colaboradores, já que 62% dos motoristas afirmaram estar satisfeitos com relação ao Atributo 38.

O Atributo 39 questiona os colaboradores com relação ao fato de seus superiores poderem ser tomados como exemplos de boa conduta pelos demais funcionários da empresa. Ao averiguar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,77 e o coeficiente de variação 22,08% constata-se outra vez que os colaboradores tiveram opiniões parecidas. Sendo que 92 deles ou 51% consideraram-se satisfeitos e 70 deles ou 39% consideraram-se levemente satisfeitos no que se refere a este atributo. De tal modo que no Atributo 39 obteve-se a média 3,49, que responde pelo grau de levemente satisfeito.

Para Montana e Charnov (2003), os líderes são aquelas pessoas que tem o papel de motivar os colaboradores e orientá-los de forma que busquem executar suas atividades da melhor maneira possível. Para os autores os líderes costumam ser visionários e humildes, por isso tendem a ser adotados como exemplo de boa conduta. Diante disso, a pesquisadora compreende que para os motoristas da

empresa os superiores são aceitos como exemplo de boa conduta, pois 51% deles consideraram-se satisfeitos no que diz respeito ao Atributo 39.

O Atributo 40 questiona os colaboradores com relação ao fato de seus superiores possuírem a qualificação adequada para exercerem funções de liderança na empresa. Ao apurar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,72 e o coeficiente de variação 20,32% pode-se alegar que novamente as análises realizadas pelos funcionários se assemelharam. Desta maneira, 101 respondentes ou 56% dos participantes estão satisfeitos neste quesito, porém outros 63 respondentes ou 35% dos colaboradores estão levemente satisfeitos. Em virtude disso a média 3,56 do Atributo 40 foi classificada no nível de levemente satisfeito.

Também determinam Montana e Charnov (2003), que somente uma pessoa bem qualificada e com características como determinação, visão, iniciativa e criatividade é que pode desempenhar um papel de liderança em uma organização. Por essa razão, a pesquisadora acredita que os superiores da empresa são qualificados e têm desempenhado suas funções corretamente, uma vez que 56% dos colaboradores estão satisfeitos no que se refere ao Atributo 40.

O Atributo 41 questiona os colaboradores com relação à existência ou não de uma relação próxima e amigável entre os colaboradores e líderes da empresa. Ao apreciar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,68 e o coeficiente de variação 20,97% compreende-se que novamente os julgamentos realizados pelos motoristas foram parecidos. Pois 112 colaboradores consideram-se levemente satisfeitos e 52 consideram-se satisfeitos. Desta forma, a maioria dos respondentes, isto é 62%, estão levemente satisfeitos neste aspecto e por conta dessa expressividade a média alcançada no Atributo 41 foi 3,25.

Para Fiorelli (2004), os líderes procuram ter uma relação amistosa com seus liderados para que possa ser mantido um relacionamento de igualdade dentro da empresa, onde nenhum colaborador é considerado melhor do que o outro. Assim, a pesquisadora percebe que para os colaboradores da empresa se faz necessário estreitar um pouco mais os laços entre os superiores e os motoristas, pois 62% deles consideram-se levemente satisfeitos com relação ao Atributo 41.

O Atributo 42 questiona os colaboradores com relação à percepção dos motoristas de que os superiores são cordiais e simpáticos com eles nas relações de trabalho. Ao considerar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,72 e o coeficiente de variação 20,53% pode-se entender que também neste atributo os

colaboradores possuem pensamentos similares. Sendo assim, 97 pessoas estão satisfeitas enquanto que 65 pessoas consideram-se levemente satisfeitas. Nesse sentido, 54% dos motoristas estão satisfeitos, mas 36% estão levemente satisfeitos por isso a média do Atributo 42 atingiu 3,53 e o grau de levemente satisfeito.

Segundo Vergara (2000), os líderes tratam seus liderados amigavelmente para manter um bom relacionamento e para que eles sintam-se a vontade para opinar sobre aspectos que envolvem o ambiente de trabalho. Desta maneira, o verdadeiro líder também não menospreza nenhum colaborador, pois caso o fizesse estaria sendo contra o seu princípio de motivar as pessoas. Portanto, a pesquisadora entende que os superiores da empresa têm sido cordiais e simpáticos com os colaboradores, já que 54% dos motoristas afirmaram estar satisfeitos no que se refere o Atributo 42.

O Atributo 43 questiona os colaboradores com relação a sua consideração sobre o atendimento dos superiores e funcionários das filiais da empresa. Ao avaliar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,62 e o coeficiente de variação 35,00% observa-se que as opiniões dos colaboradores não estão em concordância umas com as outras. Entretanto, 102 funcionários ou 56% dos motoristas estão insatisfeitos neste aspecto e outros 59 funcionários ou 33% dos participantes estão muito insatisfeitos. Em função disso, a média do Atributo 43 alcançou apenas 1,78 sendo a pior desta categoria. Ademais, enfatiza-se que nenhum participante considerou-se satisfeito ou muito satisfeito neste atributo.

Ainda como defende Vergara (2000), um líder de verdade atende as pessoas com consideração e sem fazer distinção alguma, pois sabe que isso é o mínimo que esperam dele, já que se encontra em uma função de orientador e guia dos demais funcionários. Nesse sentido, por notar que desde o primeiro momento da pesquisa muitas reclamações surgiram sobre o atendimento nas filiais, a pesquisadora sugere que a empresa busque maiores informações sobre esse aspecto, visto que 56% dos colaboradores estão insatisfeitos com relação ao Atributo 43 e atender as pessoas com respeito e educação não é difícil.

O Atributo 44 questiona os colaboradores com relação ao fato de existir ou não um tratamento igualitário dos superiores para com os motoristas da empresa. Ao considerar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,80 e o coeficiente de variação 33,92% pode-se afirmar que neste caso houve considerável discordância na avaliação feita pelos colaboradores. Todavia, 101 pessoas alegaram estar

levemente satisfeitas, 43 alegaram estar insatisfeitas e 37 alegaram estar muito insatisfeitas neste aspecto. Deste modo, 56% consideraram-se levemente satisfeitos, e 24% e 20% consideraram-se insatisfeitos e muito insatisfeitos. Assim, a média do Atributo 44 atingiu 2,35, que corresponde ao grau de insatisfeito.

Determina também Vergara (2000), que uma das principais causas de insatisfação no trabalho alude ao tratamento diferenciado que os colaboradores recebem de seus superiores. Nitidamente isso influencia na satisfação das pessoas, de modo que todas gostariam de ser tratadas de forma igualitária. Além do mais, quando um funcionário percebe que seu colega é tratado de forma diferente e com privilégios com certeza sua motivação é abalada. Diante disso, a pesquisadora conclui que os superiores da empresa devem tratar os motoristas de maneira igualitária para cultivar a sua satisfação no trabalho, uma vez que 56% dos colaboradores citaram estar levemente satisfeitos com relação ao Atributo 44.

k) Categoria 11 – Satisfação geral dos colaboradores

Esta categoria tem o intuito de mensurar o nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta, com relação a sua satisfação geral em trabalhar na empresa atualmente, visto que essa seria uma avaliação integral de todos os atributos ponderados anteriormente.

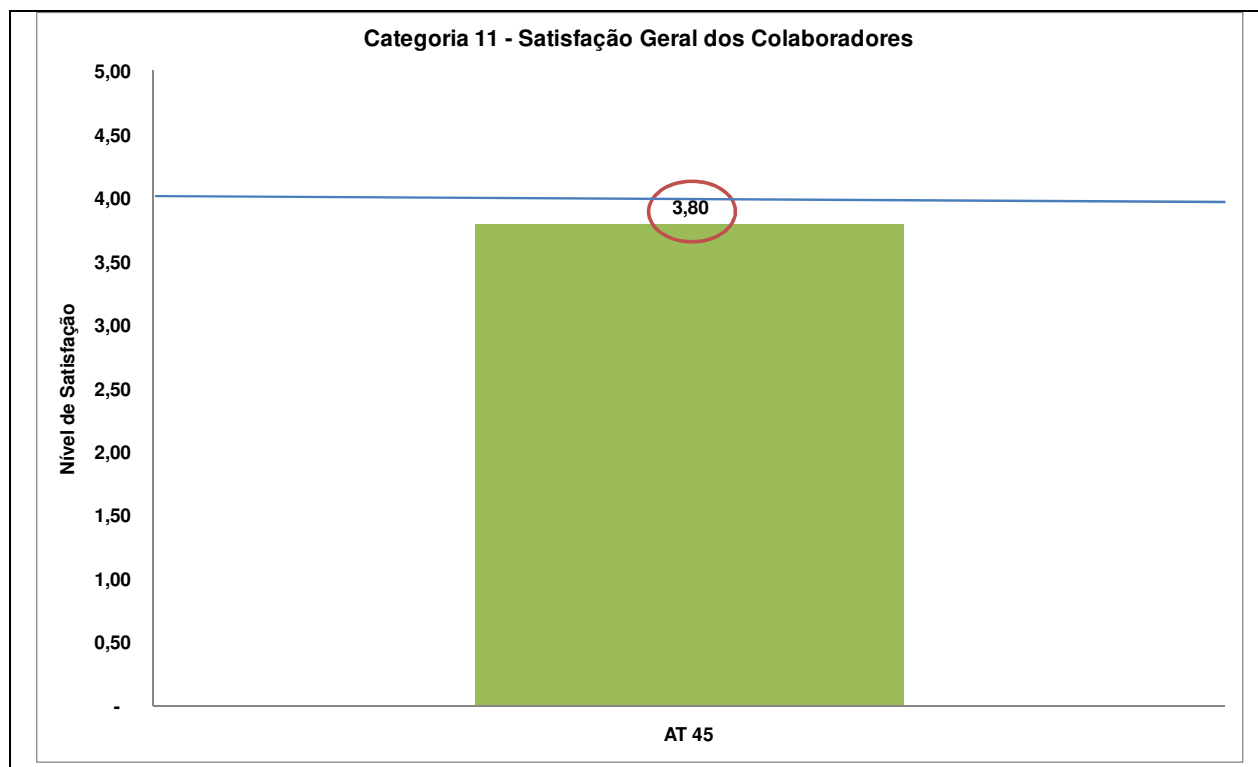


Figura 30: Categoria satisfação geral dos colaboradores

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

LEGENDA	
AT 45	Enfim, você sente satisfação em trabalhar na empresa atualmente?

Ao apreciar que o desvio padrão deste atributo pontuou 0,56 e o coeficiente de variação 14,84% entende-se que os julgamentos feitos pelos motoristas foram muito parecidos no que se refere a este aspecto. De tal forma que, 116 motoristas sentem-se satisfeitos e 51 sentem-se levemente satisfeitos. Por essa razão a média obtida no Atributo 45 foi de 3,80, que denota um grau de levemente satisfeito. Sendo assim, a pesquisadora compreende que de forma geral os motoristas de carreta sentem-se contentes no exercício de suas funções atualmente, uma vez que 64% dos colaboradores consideram-se satisfeitos.

3) Importância x Nível de satisfação:

Para completar a pesquisa em questão ainda no segundo questionário foi solicitado para cada colaborador que avaliasse quais são os 6 (seis) atributos presentes no próprio questionário que correspondem aos mais importantes para a sustentação de sua satisfação no exercício de suas atividades na Belluno Ltda.

Desta forma os 6 (seis) atributos enumerados correspondem respectivamente a: 1 (um) para o mais importante, 2 (dois) para o segundo mais importante, 3 (três) para o terceiro mais importante e assim por diante até o 6 (seis) que equivale ao último atributo mais importante.

Na Tabela 1 apresentam-se os atributos que foram assinalados pelos participantes da pesquisa, simultaneamente relacionados com o seu total de pontos, obtidos através da multiplicação entre a importância do atributo e o peso do atributo. Além disso, destaca-se que os atributos aparecem na Tabela 1 em ordem decrescente, ou seja, são expostos do mais importante para o menos importante.

Tabela 1: Atributos mais importantes para a satisfação dos colaboradores

Atributos		Nº de Respondentes por Atributo						Total de respon.	Imp. X Peso
		1	2	3	4	5	6		
		P.6	P.5	P.4	P.3	P.2	P.1		
AT18	A empresa é pontual no pagamento dos salários dos motoristas?	35	26	22	19	10	5	117	510
AT23	Existem treinamentos para capacitar os motoristas?	16	13	11	19	17	13	89	309
AT45	Enfim, você sente satisfação em trabalhar na empresa atualmente?	26	10	5	10	16	12	79	300
AT20	A empresa oferece benefícios? (plano de saúde/vale alimentação/auxílio educação)	8	15	21	11	11	13	79	275
AT9	A empresa é um lugar bom para se trabalhar?	9	16	11	12	11	11	70	247
AT35	As condições físicas das filiais são agradáveis? (oficinas/banheiros)	8	11	9	8	18	10	64	209
AT11	Você vê oportunidades de crescimento dentro da empresa?	8	15	8	5	7	9	52	193
AT19	Sua remuneração é justa conforme o cargo e atividades que exerce?	13	11	7	6	4	5	46	192
AT36	A empresa oferece os recursos necessários para o bom desempenho do seu trabalho? (bom caminhão/boa manutenção)	3	6	18	11	13	12	63	191
AT17	Existe orgulho dos motoristas em trabalhar na empresa?	5	9	8	5	9	6	42	146
AT12	Você sente que é valorizado, e que seu trabalho é reconhecido pela empresa?	9	8	5	5	4	6	37	143
AT8	Existe motivação dos motoristas para executar suas atividades?	2	1	13	10	8	14	48	129
AT44	Há um tratamento igualitário dos superiores para os motoristas?	10	4	2	8	6	3	33	127
AT37	Existe boa comunicação nas relações entre motoristas e superiores na empresa?	3	3	5	10	5	9	35	102
AT43	Você considera que há um bom atendimento nas filiais?	5	6	2	3	5	8	29	95
AT26	Há organização do trabalho nas filiais da empresa?	4	3	3	5	4	3	22	77

Continuação.

Continuação.

Atributos		Nº de Respondentes por Atributo						Total de respon.	Imp. X Peso
		1	2	3	4	5	6		
		P.6	P.5	P.4	P.3	P.2	P.1		
AT16	A empresa oferece incentivos/recompensas financeiras para os motoristas?	1	2	8	7	1	1	20	72
AT1	Os motoristas de carreta são tratados com respeito e educação?	6	1	5	0	3	4	19	71
AT27	Certos privilégios na distribuição de cargas/caminhões prejudicam sua motivação?	1	1	4	6	2	4	18	53
AT3	O relacionamento entre os motoristas e superiores é considerado agradável?	4	1	0	1	2	3	11	39
AT13	Você nota que seus superiores são esforçados na resolução de problemas?	1	4	1	0	0	2	8	32
AT6	As fofocas, intrigas e mentiras fazem parte do seu ambiente de trabalho?	1	1	1	3	2	1	9	29
AT21	Os benefícios oferecidos pela empresa estão de acordo com suas necessidades?	0	0	3	2	2	1	8	23
AT41	Há uma relação próxima entre funcionários e superiores?	0	2	0	0	1	8	11	20
AT29	Você sente que a falta de rotas alternativas dificultam o retorno para casa?	0	2	1	0	2	2	7	20
AT4	Há coleguismo e amizade nas relações entre os motoristas de carreta?	2	0	0	1	1	2	6	19
AT10	Existe comprometimento dos motoristas para executar suas atividades?	0	3	0	1	0	0	4	18
AT33	Há higiene e limpeza adequada em seu local de trabalho?	0	0	1	3	2	1	7	18
AT39	Os superiores são exemplos de boa conduta para os funcionários?	0	2	0	2	0	0	4	16
AT32	É possível conciliar sua vida pessoal com a profissional nesta empresa?	0	1	0	1	0	7	9	15
AT34	As condições físicas da matriz são agradáveis? (oficinas/posto/pátio)	0	0	2	1	1	1	5	14
AT40	Os superiores são qualificados para a função que exercem?	0	1	0	1	2	1	5	13
AT30	Os fretes de terceiros compensam financeiramente?	0	1	0	1	2	1	5	13
AT7	Existe honestidade dos funcionários para com a empresa e vice-versa?	0	2	0	0	1	0	3	12
AT24	Há profissionalismo nas relações entre os funcionários da empresa?	0	0	1	1	2	1	5	12
AT15	Você percebe que a rotatividade de motoristas prejudica o ambiente de trabalho?	0	0	2	0	1	2	5	12
AT31	Existe cuidado com o caminhão e atenção nas estradas pelos motoristas?	0	1	1	0	1	0	3	11
AT5	Seus superiores e colegas são bem humorados no ambiente de trabalho?	1	0	0	1	0	0	2	9
AT25	Há organização do trabalho na matriz da empresa?	0	1	0	0	1	0	2	7
AT42	Você sente que os superiores são cordiais e simpáticos com os motoristas?	0	0	0	1	2	0	3	7

Continuação.

Continuação.

Atributos		Nº de Respondentes por Atributo						Total de respon.	Imp. X Peso
		1	2	3	4	5	6		
		P.6	P.5	P.4	P.3	P.2	P.1		
AT22	Os motoristas de carreta são qualificados para exercerem a bem a profissão?	0	0	1	1	0	0	2	7
AT14	Você nota que seus colegas são responsáveis e esforçados na realização das tarefas?	0	0	1	0	0	0	1	4
AT38	A empresa sustenta valores éticos nas relações de trabalho?	0	0	0	0	0	0	0	0
AT28	As orientações que você recebe dos superiores são claras?	0	0	0	0	0	0	0	0
AT2	Existe tolerância e compreensão nas relações entre os motoristas de carreta?	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Ao observar a Tabela 1 compreende-se que dos 45 atributos expostos no questionário, 42 deles foram apontados pelo menos uma vez pelos colaboradores como sendo importantes para sua satisfação, enquanto que 3 (três) atributos não chegaram a obter pontuação alguma.

Desta maneira, na Tabela 2 são relacionados esses 42 atributos, que foram assinalados pelos colaboradores que atuam como motoristas de carreta na empresa, com o seu respectivo grau médio de satisfação determinado na pesquisa.

Tabela 2: Importância dos atributos x Nível de satisfação determinado na pesquisa

Atributos		Importância	Nível de Satisfação
AT18	A empresa é pontual no pagamento dos salários dos motoristas?	510	4,87
AT23	Existem treinamentos para capacitar os motoristas?	309	1,83
AT45	Enfim, você sente satisfação em trabalhar na empresa atualmente?	300	3,80
AT20	A empresa oferece benefícios? (plano de saúde/vale alimentação/auxílio educação)	275	2,89
AT9	A empresa é um lugar bom para se trabalhar?	247	3,99
AT35	As condições físicas das filiais são agradáveis? (oficinas/banheiros)	209	1,88
AT11	Você vê oportunidades de crescimento dentro da empresa?	193	2,59
AT19	Sua remuneração é justa conforme o cargo e atividades que exerce?	192	3,92
AT36	A empresa oferece os recursos necessários para o bom desempenho do seu trabalho? (bom caminhão/boa manutenção)	191	4,43
AT17	Existe orgulho dos motoristas em trabalhar na empresa?	146	4,21

Continuação.

Continuação.

Atributos		Importância	Nível de Satisfação
AT12	Você sente que é valorizado, e que seu trabalho é reconhecido pela empresa?	143	3,27
AT8	Existe motivação dos motoristas para executar suas atividades?	129	3,49
AT44	Há um tratamento igualitário dos superiores para os motoristas?	127	2,35
AT37	Existe boa comunicação nas relações entre motoristas e superiores na empresa?	102	3,66
AT43	Você considera que há um bom atendimento nas filiais?	95	1,78
AT26	Há organização do trabalho nas filiais da empresa?	77	1,99
AT16	A empresa oferece incentivos/recompensas financeiras para os motoristas?	72	3,94
AT1	Os motoristas de carreta são tratados com respeito e educação?	71	3,41
AT27	Certos privilégios na distribuição de cargas/caminhões prejudicam sua motivação?	53	1,66
AT3	O relacionamento entre os motoristas e superiores é considerado agradável?	39	3,25
AT13	Você nota que seus superiores são esforçados na resolução de problemas?	32	3,48
AT6	As fofocas, intrigas e mentiras fazem parte do seu ambiente de trabalho?	29	1,88
AT21	Os benefícios oferecidos pela empresa estão de acordo com suas necessidades?	23	2,77
AT41	Há uma relação próxima entre funcionários e superiores?	20	3,25
AT29	Você sente que a falta de rotas alternativas dificultam o retorno para casa?	20	2,71
AT4	Há coleguismo e amizade nas relações entre os motoristas de carreta?	19	3,28
AT10	Existe comprometimento dos motoristas para executar suas atividades?	18	3,83
AT33	Há higiene e limpeza adequada em seu local de trabalho?	18	3,74
AT39	Os superiores são exemplos de boa conduta para os funcionários?	16	3,49
AT32	É possível conciliar sua vida pessoal com a profissional nesta empresa?	15	3,13
AT34	As condições físicas da matriz são agradáveis? (oficinas/posto/pátio)	14	4,46
AT40	Os superiores são qualificados para a função que exercem?	13	3,56
AT30	Os fretes de terceiros compensam financeiramente?	13	2,85
AT7	Existe honestidade dos funcionários para com a empresa e vice-versa?	12	3,67
AT24	Há profissionalismo nas relações entre os funcionários da empresa?	12	3,51
AT15	Você percebe que a rotatividade de motoristas prejudica o ambiente de trabalho?	12	2,52
AT31	Existe cuidado com o caminhão e atenção nas estradas pelos motoristas?	11	3,38
AT5	Seus superiores e colegas são bem humorados no ambiente de trabalho?	9	3,55
AT25	Há organização do trabalho na matriz da empresa?	7	4,12
AT42	Você sente que os superiores são cordiais e simpáticos com os motoristas?	7	3,53

Continuação.

Continuação.

Atributos		Importância	Nível de Satisfação
AT22	Os motoristas de carreta são qualificados para exercerem a bem a profissão?	7	2,94
AT14	Você nota que seus colegas são responsáveis e esforçados na realização das tarefas?	4	3,40

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Para melhor entendimento, a Figura 31 expõe-se em forma de gráfico as mesmas informações contidas na Tabela 2. E ainda, de forma mais específica, a Figura 32 apresenta somente os 6 (seis) atributos considerados mais importantes pelos colaboradores, arrolados aos seus respectivos níveis de satisfação, em conformidade com os resultados da pesquisa.

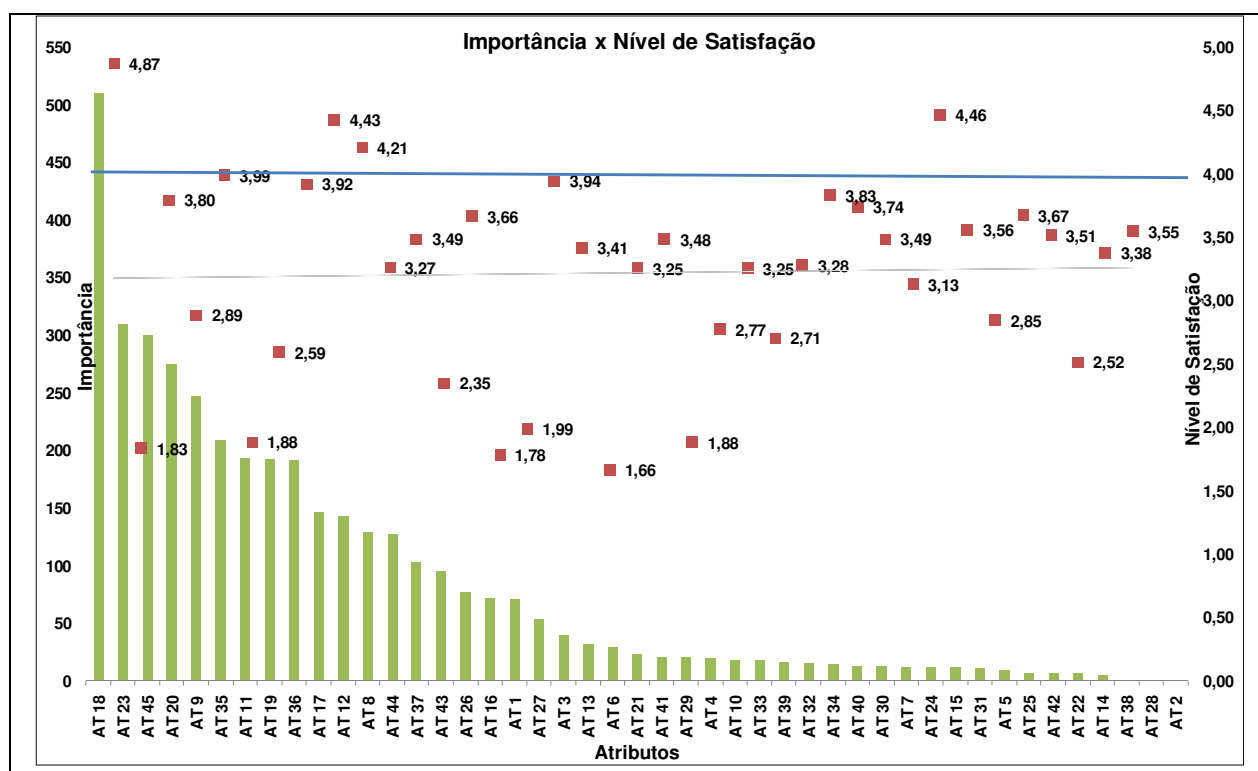


Figura 31: Gráfico dos atributos mais importantes para a satisfação dos colaboradores x Nível de satisfação de cada atributo

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

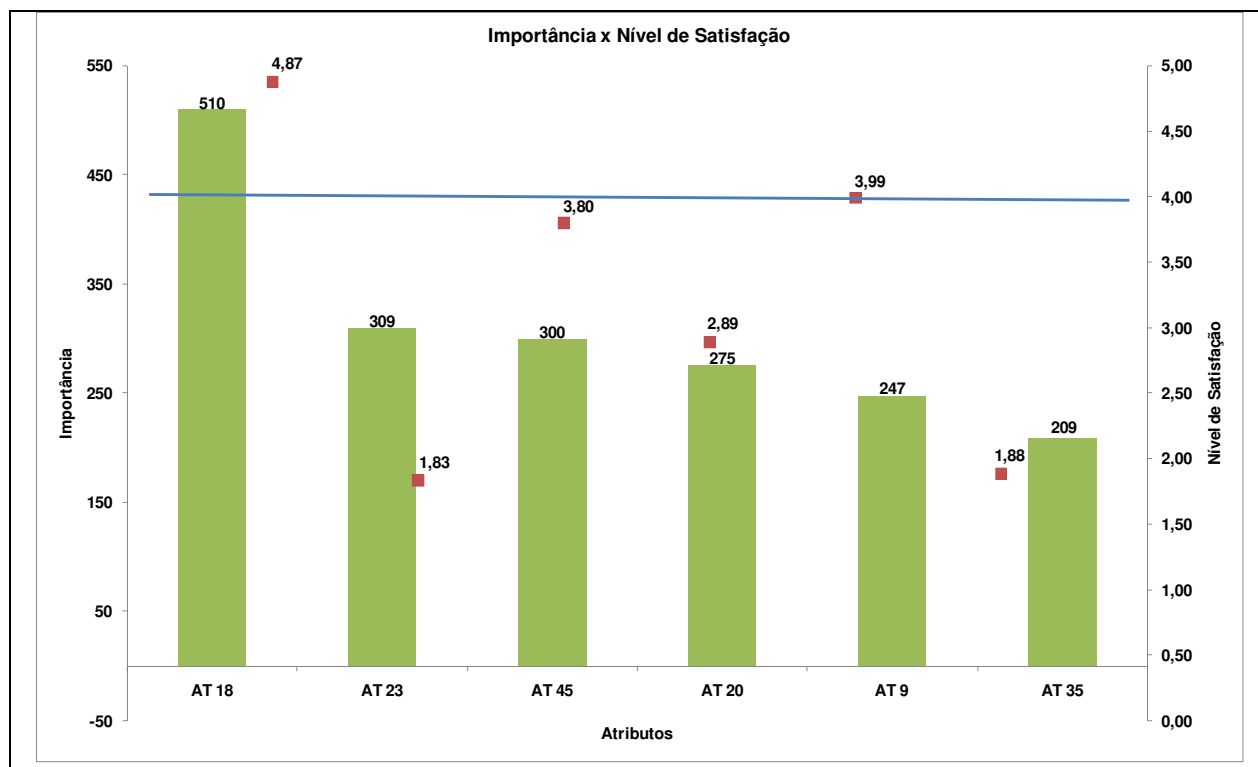


Figura 32: Gráfico dos seis atributos mais importantes para a satisfação dos colaboradores x Nível de satisfação de cada atributo

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

LEGENDA	
AT18	A empresa é pontual no pagamento dos salários dos motoristas?
AT23	Existem treinamentos para capacitar os motoristas?
AT45	Enfim, você sente satisfação em trabalhar na empresa atualmente?
AT20	A empresa oferece benefícios? (plano de saúde/vale alimentação/auxílio educação)
AT9	A empresa é um lugar bom para se trabalhar?
AT35	As condições físicas das filiais são agradáveis? (oficinas/banheiros)

Diante do exposto na Figura 32, percebe-se que os 6 (seis) atributos identificados como mais importantes pelos colaboradores encontram-se 2 (dois) na categoria de Remuneração e benefícios, 1 (um) na categoria de Desenvolvimento profissional, 1 (um) na categoria de Satisfação geral dos colaboradores, 1 (um) na categoria de Motivação, reconhecimento e valorização, e 1 (um) na categoria de Condições físicas e estruturais do trabalho.

O primeiro atributo mais importante: O AT18 questiona os colaboradores com relação à pontualidade no pagamento dos salários dos motoristas, foi considerado o atributo mais importante para a satisfação no exercício da função de motorista de carreta na empresa. Este atributo pertence à categoria Remuneração e benefícios e alcançou um nível médio de satisfação de 4,87,

considerado satisfeito. A importância deste atributo obteve 510 pontos, sendo que 117 colaboradores afirmaram que este atributo é um dos mais importantes para a sua satisfação. Dentre eles, 35 pessoas citaram este atributo como o primeiro mais importante, 26 pessoas citaram como o segundo, 22 pessoas citaram como o terceiro, 19 pessoas citaram como o quarto, 10 pessoas citaram como o quinto, e por fim, 5 (cinco) pessoas citaram como o sexto mais importante.

Ressalta-se que o Atributo 18 atingiu ótima classificação, pois na avaliação realizada 158 colaboradores consideraram-se muito satisfeitos, enquanto 23 colaboradores consideraram-se insatisfeitos. Em outras palavras, isso significa que 87% dos participantes da pesquisa estão muito satisfeitos com a pontualidade nos pagamentos dos salários dos motoristas.

Este resultado é bastante positivo para a empresa, pois evidencia que a mesma tem atendido uma das necessidades mais importantes dos funcionários que é o pagamento do salário em dia. Além disso, enfatiza-se que no primeiro momento da pesquisa o pagamento em dia também foi considerado o fator que mais influencia positivamente na satisfação dos colaboradores no exercício da sua função de motorista de carreta, o que pode ser observado no Quadro 11.

O segundo atributo mais importante: O AT23 questiona os colaboradores com relação à existência de treinamentos para capacitar os motoristas, foi considerado o segundo atributo mais importante para a satisfação no exercício da função de motorista de carreta na empresa. Este atributo pertence à categoria Desenvolvimento profissional e alcançou um nível médio de satisfação de 1,83, considerado muito insatisfeito. A importância deste atributo obteve 309 pontos, sendo que 89 colaboradores afirmaram que este atributo é importante para a sua satisfação. Dentre eles, 16 pessoas citaram este atributo como o primeiro mais importante, 13 pessoas citaram como o segundo, 11 (onze) pessoas citaram como o terceiro, 19 pessoas citaram como o quarto, 17 pessoas citaram como o quinto, e finalmente, 13 pessoas citaram como o sexto mais importante.

Destaca-se que o Atributo 23 atingiu uma classificação ruim, pois na avaliação realizada 85 colaboradores consideraram-se insatisfeitos e ainda 64 colaboradores consideraram-se muito insatisfeitos. De tal modo que se compreende que 47% dos participantes da pesquisa estão insatisfeitos com os treinamentos realizados pela empresa para capacitar os motoristas.

Este resultado é preocupante para a empresa, pois evidencia que a mesma não tem correspondido a uma das necessidades importantes dos funcionários que é o investimento em treinamentos para capacitá-los. Atualmente a empresa exige de seus motoristas de carreta, antes mesmo de contratá-los, o treinamento denominado MOPP, que significa movimentação e operação de produtos perigosos, tendo em vista que muitas cargas transportadas pela empresa classificam-se nesse grupo. Ademais, quando um motorista é contratado ele passa por uma semana de treinamentos relacionados à direção defensiva e primeiros socorros.

Contudo, pode-se compreender que uma semana de treinamentos no início das atividades não tem sido aceitável e que os colaboradores gostariam que mais treinamentos fossem realizados, e acreditam que a empresa deve investir no desenvolvimento profissional de seus motoristas. A pesquisadora, por sua vez, também acredita que os investimentos em treinamentos poderiam render à empresa a apresentação de um serviço com melhor qualidade e empenho por parte de seus funcionários. Enfim, rememora-se que no primeiro momento da pesquisa a falta de treinamentos e capacitação foi apontada como o terceiro fator que mais influencia negativamente na satisfação dos colaboradores no exercício da sua função de motorista de carreta na empresa, o que pode ser visto no Quadro 12.

O terceiro atributo mais importante: O AT45 questiona os colaboradores com relação ao sentimento de satisfação que sentem em trabalhar na empresa atualmente, foi considerado o terceiro atributo mais importante para a satisfação no exercício da função de motorista de carreta na empresa. Este atributo pertence à categoria Satisfação geral dos colaboradores e alcançou um nível médio de satisfação de 3,80, pontuado como levemente satisfeito. A importância deste atributo obteve 300 pontos, sendo que 79 colaboradores afirmaram que este atributo é importante para a sua satisfação. Dentre eles, 26 pessoas citaram este atributo como o primeiro mais importante, 10 (dez) pessoas citaram como o segundo, 5 (cinco) pessoas citaram como o terceiro, 10 (dez) pessoas citaram como o quarto, 16 pessoas citaram como o quinto, e por último, 12 pessoas citaram como o sexto mais importante.

Nesse sentido, nota-se que o Atributo 45 alcançou uma boa classificação, pois na avaliação realizada 116 colaboradores consideraram-se satisfeitos, enquanto 51 consideraram-se levemente satisfeitos, e ainda 14 consideraram-se

muito satisfeitos. Além do mais, nenhum colaborador afirmou estar insatisfeito ou muito insatisfeito com relação a este atributo. Assim sendo, percebe-se que 64% dos participantes da pesquisa estão satisfeitos em trabalhar atualmente na empresa.

Este resultado pode ser considerado ótimo para a empresa, pois comprova que, embora existam aspectos que devam ser melhorados e ajustados para benefício dos colaboradores e da própria empresa, na visão dos motoristas de carreta ainda há satisfação em trabalhar na empresa hoje em dia.

O quarto atributo mais importante: O AT20 questiona os colaboradores com relação à existência de benefícios ofertados pela empresa, foi considerado o quarto atributo mais importante para a satisfação no exercício da função de motorista de carreta na empresa. Este atributo pertence à categoria Remuneração e benefícios e alcançou um nível médio de satisfação de 2,89, considerado insatisfeito. A importância deste atributo obteve 275 pontos, sendo que 79 colaboradores afirmaram que este atributo é importante para a sua satisfação. Dentre eles, 8 (oito) pessoas citaram este atributo como o primeiro mais importante, 15 pessoas citaram como o segundo, 21 pessoas citaram como o terceiro, 11 (onze) pessoas citaram como o quarto, 11 (onze) pessoas citaram como o quinto, e por fim, 13 pessoas citaram como o sexto mais importante.

Desta forma, ressalta-se que o Atributo 20 atingiu uma classificação ruim, pois na avaliação realizada, enquanto 41 colaboradores consideraram-se satisfeitos e 84 levemente satisfeitos, houve 35 colaboradores que se consideraram insatisfeitos e 17 muito insatisfeitos. Isso quer dizer que, mesmo que 46% dos participantes da pesquisa estejam levemente satisfeitos, a média deste atributo evidencia que os motoristas estão insatisfeitos com relação à oferta de benefícios proporcionados pela empresa.

Este resultado é ruim para a empresa, pois demonstra que a mesma não tem oferecido benefícios que satisfazem as necessidades reais de seus colaboradores. Nesse sentido, destaca-se que atualmente os benefícios oferecidos pela empresa são: diárias para despesas durante a viagem, refeição gratuita na matriz da empresa, bolsa de estudos para os filhos dos colaboradores, convênios com clínica médica, supermercados e farmácias.

Todavia, pela insatisfação que fora constatada na pesquisa pode-se afirmar que na visão dos motoristas de carreta os benefícios oferecidos pela empresa não estão em conformidade com suas necessidades, caberia aqui um

estudo mais específico para identificar quais os benefícios que os mesmos gostariam que fosse ofertado pela empresa. Enfim, vale mencionar que no primeiro momento da pesquisa os poucos benefícios foram considerados o quarto fator que mais influencia negativamente na satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta, o que pode ser observado no Quadro 12.

O quinto atributo mais importante: O AT9 questiona os colaboradores se a empresa é um bom lugar para se trabalhar, foi considerado o quinto atributo mais importante para a satisfação no exercício da função de motorista de carreta na empresa. Este atributo pertence à categoria Motivação, reconhecimento e valorização e alcançou um nível médio de satisfação de 3,99, considerado levemente satisfeito e perto de satisfeito. A importância deste atributo obteve 247 pontos, sendo que 70 colaboradores afirmaram que este atributo é importante para a sua satisfação. Dentre eles, 9 (nove) pessoas citaram este atributo como o primeiro mais importante, 16 pessoas citaram como o segundo, 11 (onze) pessoas citaram como o terceiro, 12 pessoas citaram como o quarto, 11 (onze) pessoas citaram como o quinto, e finalmente, 11 (onze) pessoas citaram como o sexto mais importante.

Salienta-se que o Atributo 9 (nove) atingiu uma boa classificação, pois na avaliação realizada 117 colaboradores consideraram-se satisfeitos, 31 colaboradores consideraram-se muito satisfeitos e 33 consideraram-se levemente satisfeitos. De tal forma que 65% dos participantes da pesquisa estejam satisfeitos e acreditam que a empresa é realmente um bom lugar para se trabalhar.

Este resultado é muito bom para a empresa, pois confirma que, ainda que alguns fatores precisem ser corrigidos internamente para que a qualidade dos serviços prestados pela empresa aos seus clientes seja verdadeiramente impecável, os funcionários que atuam como motoristas de carreta alegam que nos dias de hoje a empresa é um bom lugar para se trabalhar e estão satisfeitos em fazer parte da sua equipe de colaboradores.

O sexto atributo mais importante: O AT35 questiona os colaboradores com relação ao fato de as condições físicas das filiais da empresa serem agradáveis, foi considerado o sexto atributo mais importante. Este atributo pertence à categoria Condições físicas e estruturais do trabalho e alcançou um nível médio de satisfação de 1,88, considerado como muito insatisfeito. A importância deste atributo obteve 209 pontos, sendo que 64 colaboradores afirmaram que este atributo é

importante para a sua satisfação. Dentre eles, 8 (oito) pessoas citaram este atributo como o primeiro mais importante, 11 (onze) pessoas citaram como o segundo, 9 (nove) pessoas citaram como o terceiro, 8 (oito) pessoas citaram como o quarto, 18 pessoas citaram como o quinto, e por último, 10 (dez) pessoas citaram como o sexto mais importante.

Nessa acepção, entende-se que o Atributo 35 obteve uma classificação ruim, pois na avaliação realizada 96 colaboradores consideraram-se insatisfeitos, enquanto 53 colaboradores consideraram-se muito insatisfeitos, e somente 32 colaboradores consideraram-se levemente satisfeitos. Além do mais, nenhum colaborador afirmou estar satisfeito ou muito satisfeito com relação a este atributo. Sendo assim, nota-se que 53% dos participantes da pesquisa estão insatisfeitos no que se refere às condições físicas das filiais da empresa.

Este resultado é também preocupante para a empresa, pois evidencia que a mesma não tem atendido as necessidades dos funcionários que incluem oferecer as condições físicas e estruturais de trabalho adequadas. Deste modo, seria necessário um estudo mais específico para entender os motivos reais desse tal descontentamento e poder ajustar o que está errado. Enfim, destaca-se que no primeiro momento da pesquisa, a falta de higiene/limpeza nas filiais foi considerada o décimo fator que mais influencia negativamente na satisfação dos colaboradores no exercício de sua função de motorista de carreta na empresa.

4.1 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Neste tópico será apresentada uma análise geral da pesquisa de campo, em que se faz uma avaliação genérica das 11 (onze) categorias de atributos identificadas anteriormente. Desta maneira, ao levar em consideração os índices de satisfação percebidos pelos motoristas de carreta, puderam-se averiguar quais os atributos que apresentam baixos níveis de satisfação.

A Categoria 1 (um) refere-se ao relacionamento interpessoal dentro da empresa, e é composta por 7 (sete) atributos. Nesse sentido, foi possível compreender que o relacionamento interpessoal é favorável neste ambiente de trabalho, pois os motoristas demonstraram satisfação em 6 (seis) atributos, que mencionam sobre respeito e educação, tolerância, compreensão, amizade, bom humor e honestidade que existe nas relações com seus colegas e superiores. Além

do mais, os motoristas afirmaram que se sentem insatisfeitos somente em 1 (um) atributo, que alude a presença de fofocas e intrigas dentro da empresa, sendo que neste aspecto o nível de satisfação foi considerado baixo.

A Categoria 2 (dois) refere-se a motivação, reconhecimento e valorização percebida pelos colaboradores, e é composta por 9 (nove) atributos. Deste modo, foi possível perceber que a motivação, o reconhecimento e a valorização estão sendo mantidos na empresa, já que os motoristas consideram-se satisfeitos no que tange a 7 (sete) destes atributos, e notam que a empresa é um bom lugar para se trabalhar, e que tanto os seus superiores bem como os seus colegas estão motivados em suas atividades. Ademais, os motoristas alegaram que se sentem insatisfeitos apenas em 2 (dois) atributos, os quais correspondem às poucas oportunidades de crescimento dentro da empresa e a rotatividade existente em seu departamento, de tal modo que estes aspectos apresentaram níveis de satisfação considerados baixos. Destaca-se que não há muitas oportunidades de crescimento na empresa para os motoristas, pois eles possuem escolaridade relativamente baixa para as funções administrativas, e também porque, pelo seu ofício, não possuem tempo para buscar a qualificação desejada para os cargos que surgem, de modo que a empresa acabe por contratar novos funcionários para essas ocupações.

A Categoria 3 (três) refere-se ao status proporcionado pela empresa, e é composta por 1 (um) único atributo. Sendo assim, foi possível entender que os motoristas de carreta estão satisfeitos no que diz respeito ao status que a empresa lhes proporciona, uma vez que os colaboradores sentem orgulho de trabalhar na mesma. Portanto, nota-se que nesta categoria não houve atributo com baixo nível de satisfação.

A Categoria 4 (quatro) refere-se a remuneração e benefícios oferecidos pela empresa, e é composta por 4 (quatro) atributos. Destarte, foi possível concluir que os colaboradores estão em parte satisfeitos com o sistema de remuneração e benefícios da empresa, visto que evidenciaram satisfação em 2 (dois) destes atributos, que relacionam-se a pontualidade nos pagamentos dos salários e ao fato de acreditarem que sua remuneração é justa conforme as atividades que realizam. E, por outro lado, os motoristas enfatizaram insatisfação nos outros 2 (dois) atributos que aludem ao benefícios ofertados e a não adequação desses benefícios as suas necessidades, de tal maneira que estes aspectos foram apontados com níveis de satisfação considerados baixos. Atualmente a empresa oferece como benefícios aos

seus motoristas: diárias para despesas durante a viagem, refeição gratuita na matriz da empresa, bolsa de estudos para os filhos dos colaboradores, convênios com clínica médica, supermercados e farmácias, conclui-se que para os funcionários esses benefícios não atendem suas necessidades.

A Categoria 5 (cinco) refere-se ao desenvolvimento profissional proporcionado dentro da empresa, e é composta por 3 (três) atributos. Deste modo, foi possível perceber que os colaboradores estão de certa forma descontentes no que diz respeito ao desenvolvimento profissional. Uma vez que em 1 (um) único atributo enfatizaram estar satisfeitos, sendo este relacionado ao profissionalismo existente no ambiente de trabalho, e nos outros 2 (dois) atributos demonstraram bastante insatisfação com os treinamentos e a capacitação aplicada aos motoristas de carreta, o que fez com que nestes aspectos fossem obtidos níveis de satisfação considerados baixos.

A Categoria 6 (seis) refere-se a organização do trabalho observada dentro da empresa, e é composta por 7 (sete) atributos. Neste caso, foi possível compreender que as opiniões dos colaboradores se dividiram neste assunto, já que em 3 (três) atributos os motoristas estão satisfeitos, os quais mencionam sobre a organização existente na matriz, nas orientações recebidas pelos superiores e no cuidado deles próprios na execução de suas tarefas. E, em 4 (quatro) atributos sentem-se insatisfeitos, pois nota-se um grande descontentamento com relação à organização das filiais da empresa, aos privilégios oferecidos a certos funcionários, a dificuldade de voltar para casa por falta de rotas alternativas, e ainda aos fretes de terceiros que, segundo eles, não compensam financeiramente, sendo que estes aspectos apresentaram níveis de satisfação considerados baixos.

A Categoria 7 (sete) refere-se ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos motoristas da empresa, e é composta por 1 (um) único atributo. Então, foi possível observar que os motoristas estão levemente satisfeitos no que diz respeito ao equilíbrio que conseguem manter entre sua vida pessoal e profissional, uma vez que é visível que no ofício de motorista o indivíduo tem menos tempo para lazer com seus familiares e amigos, pois precisa viajar e ficar certo tempo afastado do seu lar. Contudo, destaca-se que não houve atributo com nível de satisfação considerado baixo nesta categoria.

A Categoria 8 (oito) refere-se as condições físicas e estruturais de trabalho disponibilizadas pela empresa, e é composta por 4 (quatro) atributos. Nesse

sentido, foi possível compreender que os motoristas de carreta estão satisfeitos em 3 (três) destes atributos, os quais relacionam-se à higiene e limpeza em seu local de trabalho, as condições físicas da matriz da empresa, e ao fornecimento dos recursos necessários para desempenharem suas funções. Além do mais, os motoristas estão insatisfeitos no que tange a 1 (um) único atributo, que alude às condições físicas das filiais da empresa, sendo que neste aspecto foi apontado um nível de satisfação considerado baixo.

A Categoria 9 (nove) refere-se a comunicação dentro da empresa, e é composta por 1 (um) único atributo. Sendo assim, foi possível entender que os motoristas consideram-se levemente satisfeitos no que se relaciona à comunicação e acessibilidade nas relações entre os colaboradores e os superiores, visto que os motoristas sentem satisfação mediana neste aspecto. Apesar disso, nesta categoria não houve atributo com baixo nível de satisfação.

A Categoria 10 (dez) refere-se à liderança exercida dentro da empresa, e é composta por 7 (sete) atributos. Desta forma, foi possível concluir que no que diz respeito à liderança que é praticada as opiniões dos motoristas se dividem um pouco. De tal maneira que eles sentem-se satisfeitos com relação a 5 (cinco) destes atributos, que relacionam-se aos valores éticos da empresa, a qualificação dos superiores, a relação agradável entre os superiores e os motoristas, e a cordialidade e simpatia dos superiores. E somente em 2 (dois) atributos os motoristas sentem-se insatisfeitos, os quais mencionam sobre o atendimento ruim dos superiores das filiais, e ao tratamento diferenciado que é percebido pelos funcionários, sendo que nestes aspectos foram alcançados níveis de satisfação considerados baixos.

A Categoria 11 (onze) refere-se à satisfação geral dos colaboradores, e é composta por 1 (um) único atributo. Portanto, foi possível compreender que atualmente de forma geral os motoristas de carreta consideram-se satisfeitos em trabalhar na empresa. Tanto é verdade que nesta categoria não houve atributo com baixo nível de satisfação.

Finalmente, pode-se afirmar que em todas as 11 (onze) categorias de atributos identificadas pela pesquisadora, houve aspectos com níveis de satisfação considerados bons e também níveis de satisfação considerados ruins. Obviamente os atributos com níveis de satisfação ruins precisam ser revistos e melhorados, enquanto que os atributos com bons níveis de satisfação precisam ser sustentados. No entanto, vale destacar afinal que os níveis considerados bons prevaleceram

sobre os níveis considerados ruins, o que denota que de forma geral o sentimento de satisfação tem predominado entre os colaboradores da empresa em questão.

4.1.1 Sugestões à empresa

Em conformidade com os resultados da pesquisa, foi possível identificar o nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta na Belluno Ltda. Nesse sentido, a pesquisadora propõe algumas sugestões à empresa, para que nos aspectos em que o nível de satisfação foi considerado favorável a satisfação seja mantida, e nos aspectos em que o nível de satisfação foi apurado como não favorável à satisfação possa ser ampliada.

Deste modo, a pesquisadora evidencia que a empresa em questão, ao consentir a realização desse estudo, demonstrou grande interesse em melhorar a satisfação de seus motoristas de carreta, pois é notório que esses colaboradores contribuem consideravelmente para o sucesso da mesma e para o fortalecimento de sua imagem no mercado.

Diante disso, a pesquisadora faz as seguintes sugestões à empresa:

- Buscar conhecer mais os colaboradores que atuam como motoristas de carreta e compreender como se sentem com relação ao seu ambiente de trabalho, e ao tratamento proporcionado pela empresa no que se refere a respeito, motivação, reconhecimento, condições de trabalho, desenvolvimento profissional, e demais aspectos;
- Visitar as filiais da empresa pelo menos de dois em dois meses para identificar as reais condições físicas e estruturais de trabalho disponibilizadas aos motoristas de carreta, sobretudo no que diz respeito às necessidades básicas, como banheiros e chuveiros;
- Promover cursos e treinamentos para capacitar os colaboradores na sua função de motorista de carreta, a fim de qualificá-los na execução de suas atividades. A pesquisadora propõe uma parceria com o Centro de Treinamentos e Qualificação no Transporte da SCANIA, da qual a Belluno Ltda já é cliente há bastante tempo.

Sendo que a referida marca europeia tem realizado parcerias desse tipo com outras empresas transportadoras de cargas;

- Avaliar a possibilidade de criar um plano de rotas de viagens alternativas, para que os colaboradores possam retornar para casa sem ultrapassar o período de dois meses de viagem. Em virtude disso, o colaborador poderia também equilibrar melhor sua vida pessoal e profissional nesta empresa;
- Nomear uma comissão de colaboradores que represente os motoristas de carreta para participar de reuniões mensais a serem realizadas pelos líderes da empresa. Desta maneira, nessas ocasiões poderão ser expostos os problemas percebidos pelos motoristas em seu departamento, e ainda as sugestões de melhorias identificadas pelos mesmos;
- Avaliar a possibilidade de instituir melhores benefícios para os colaboradores da empresa, isto é, benefícios que estejam de acordo com as necessidades reais dos motoristas;
- Criar uma sala de espera no departamento de logística e transportes da empresa onde os motoristas podem ficar instalados até o momento de serem atendidos pelos gerentes da matriz. Neste local deverá haver sofás, água e café, jornais, revistas sobre transporte de cargas, TV fechada que divulgue a cultura e filosofia da empresa, e se possível algum tipo de entretenimento, como por exemplo, jogo de sinuca. Deste modo, será incentivado um clima organizacional agradável e os colaboradores perceberão que seu bem-estar está sendo valorizado no ambiente de trabalho;
- Verificar o nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta no mínimo uma vez por ano, com o intuito de averiguar os atributos que estão sendo melhorados pela empresa e os que precisam ser revistos.

Ante o exposto, enfatiza-se que as recomendações propostas pela pesquisadora visam ampliar a satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta, no entanto, são sugestões que cabe a empresa decidir se as colocarão, ou não, em prática.

Por fim, destaca-se ainda que essas não sejam as únicas soluções existentes, e também não garantem que melhores resultados serão alcançados. Por isso, evidencia-se que deve ficar sob responsabilidade da diretoria da empresa avaliar o que deve ser implantando para sustentar um nível de satisfação favorável entre seus colaboradores.

5 CONCLUSÃO

Com a realização deste estudo, que abrangeu procedimentos de planejamento, desenvolvimento, aplicação da pesquisa de campo, tabulação dos dados e análise dos resultados, a pesquisadora conseguiu aperfeiçoar seu conhecimento e adquirir novas experiências no que faz menção à administração de recursos humanos.

Para efetuar este trabalho a pesquisadora foi em busca de conteúdos em livros, revistas, artigos científicos e publicações na internet que trouxessem informações referentes à gestão de pessoas. Em virtude disso, a pesquisadora pôde compreender o quão importante e útil é para as empresas uma pesquisa que procura conhecer o nível de satisfação de seus colaboradores.

O presente estudo teve como objetivo avaliar o nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta na empresa Belluno Ltda. De tal modo que, primeiramente foi necessário que a pesquisadora focasse sua atenção em assuntos relacionados à administração de recursos humanos e satisfação dos clientes internos, isto é, satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho. Sendo assim, pode-se perceber que para concretizar este estudo, durante alguns meses a pesquisadora dedicou-se a pesquisa bibliográfica.

Ao iniciar este trabalho foram elaborados alguns objetivos específicos que deveriam ser atingidos no decorrer deste estudo, a saber:

- **Identificar os fatores que influenciam positivamente e negativamente no nível de satisfação dos colaboradores na função de motorista de carreta:** Estes fatores foram identificados no primeiro momento da pesquisa. Neste momento, aplicou-se um questionário junto aos colaboradores que atuam como motoristas de carreta na empresa, o qual convidava cada motorista a citar 5 (cinco) fatores positivos e 5 (cinco) fatores negativos que afetam sua satisfação no exercício da sua função na empresa. Estes fatores estão relacionados no Quadro 11 e no Quadro 12, no item “a) O primeiro momento”, deste estudo;
- **Verificar o grau de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta perante as diversas variáveis que**

afetam seu ambiente de trabalho: O grau de satisfação dos colaboradores foi determinado no segundo momento da pesquisa, isto é, através do segundo questionário aplicado aos motoristas de carreta da empresa, que foi desenvolvido mediante os resultados do primeiro questionário. Desta maneira, os atributos elaborados e que eram similares foram relacionados em categorias para avaliação dos motoristas. Os resultados e a análise desses atributos estão expostos no item “b) O segundo momento”, deste estudo;

- **Averiguar quais os fatores que apresentam baixos níveis de satisfação pelos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta:** Por meio da identificação do nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta que fora averiguado anteriormente, foi possível perceber quais os fatores que apresentam bons níveis de satisfação e são favoráveis para a empresa, e quais apresentam níveis de satisfação baixos, e por consequência são considerados ruins para a empresa. Nesse sentido, a explanação sobre essa classificação pode ser encontrada no item “4.1 Análise geral da pesquisa”, deste estudo;
- **Propor sugestões para a empresa, a partir dos resultados obtidos na pesquisa:** Posteriormente a identificação dos fatores que apresentaram baixos níveis de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta na empresa, foi possível a pesquisadora propor algumas sugestões à Belluno Ltda, a fim de que a mesma possa melhorar os fatores não favoráveis e sustentar os fatores favoráveis à satisfação de seus colaboradores. Estas sugestões estão descritas no item “4.1.1 Sugestões à empresa”, deste estudo.

Com a finalização deste estudo a pesquisadora constatou que o nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motorista de carreta na empresa Belluno Ltda é relativamente bom. Até porque a maioria dos participantes da pesquisa afirmou considerável satisfação nos atributos destacados no Quadro 14. Por outro lado, nos atributos destacados no Quadro 15 os colaboradores respondentes da pesquisa evidenciaram muita insatisfação.

Atributos com níveis de satisfação considerados bons		
AT 9	A empresa é um lugar bom para se trabalhar?	3,99
AT 16	A empresa oferece incentivos/recompensas financeiras para os motoristas?	3,94
AT 17	Existe orgulho dos motoristas em trabalhar na empresa?	4,21
AT 18	A empresa é pontual no pagamento dos salários dos motoristas?	4,87
AT 25	Há organização do trabalho na matriz da empresa?	4,12
AT 34	As condições físicas da matriz são agradáveis? (oficinas/posto/pátio)	4,46
AT 36	A empresa oferece os recursos necessários para o bom desempenho do seu trabalho? (bom caminhão/boa manutenção)	4,43
AT 38	A empresa sustenta valores éticos nas relações de trabalho?	4,02

Quadro 14: Atributos com níveis de satisfação considerados bons

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Atributos com níveis de satisfação considerados ruins		
AT 6	As fofocas, intrigas e mentiras fazem parte do seu ambiente de trabalho?	1,88
AT 20	A empresa oferece benefícios? (plano de saúde/vale alimentação/auxílio educação)	2,89
AT 21	Os benefícios oferecidos pela empresa estão de acordo com suas necessidades?	2,77
AT 23	Existem treinamentos para capacitar os motoristas?	1,83
AT 26	Há organização do trabalho nas filiais da empresa?	1,99
AT 27	Certos privilégios na distribuição de cargas/caminhões prejudicam sua motivação?	1,66
AT 35	As condições físicas das filiais são agradáveis? (oficinas/banheiros)	1,88
AT 43	Você considera que há um bom atendimento nas filiais?	1,78

Quadro 15: Atributos com níveis de satisfação considerados ruins

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Portanto, a pesquisadora concluiu que esses últimos aspectos constituem-se nos problemas atuais da empresa, e que se forem adequados possibilitarão aos motoristas desenvolver suas tarefas de maneira mais eficaz de tal forma que poderá ser oferecido aos clientes da empresa um serviço com qualidade impecável, e que enfim as reclamações por parte dos mesmos possam ser solucionadas.

Salienta-se que no momento que a pesquisadora apresentou o projeto deste trabalho as lideranças da empresa todos apoiaram fortemente a realização deste estudo, pois compreenderam a seriedade e utilidade do mesmo. Além disso, no decorrer da pesquisa de campo, os próprios colaboradores que atuam como motoristas de carreta expressaram o seu contentamento com relação à própria realização da pesquisa, já que esta foi à primeira pesquisa de satisfação aplicada dentro da empresa.

Ademais, outros colaboradores de outras empresas pertencentes ao Grupo Salvaro, os quais informalmente souberam da realização da pesquisa que visava melhorias ao departamento de logística e transportes da Belluno Ltda,

comentaram com a pesquisadora que gostariam que uma pesquisa desse nível fosse realizada também no âmbito de seus departamentos.

Nesse sentido, alega-se que este trabalho originou contribuições relevantes também para a pesquisadora, uma vez que ela trabalha na área de recursos humanos da empresa em questão. Sendo que, tal estudo além de contribuir para sua formação acadêmica ao mesmo tempo contribuirá para sua carreira profissional.

Como sugestão para futuros pesquisadores que pretendem realizar estudos sobre o mesmo tema deste trabalho, a pesquisadora recomenda um estudo qualitativo, que demandaria maior tempo e disponibilidade para realização, mas presume-se que seria mais abrangente e possibilitaria compreender intimamente as razões pelas quais as pessoas consideram-se satisfeitas e insatisfeitas no ambiente de trabalho. Enfim, a pesquisadora também sugere aos futuros pesquisadores que tomem como base outros estudos acadêmicos de nível superior ao seu.

Por fim, convém mencionar que todo o trabalho e os resultados obtidos na pesquisa de campo serão apresentados pela pesquisadora às lideranças da empresa, e posteriormente serão disponibilizados aos colaboradores que atuam como motoristas de carreta, visto que esse *feedback* é esperado por todos e garantirá a confiabilidade deste estudo.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: Ed. UFSC, 2004. 340 p.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. 10. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000. 102 p.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração**: novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas, 2006.

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007. 382 p.

CANDELORO, Raul. **Características dos grandes líderes**. Revista Administradores. Paraíba, 2009.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação organizacional**: novos desafios teóricos. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 40, p. 1123-1144, 2006.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 339 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003. 200 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 515 p.

CNT: Confederação Nacional do Transporte. Seção pesquisas e boletins. **Boletim estatístico do setor de transporte no Brasil**. 2009. Disponível em: <www.cnt.org.br>. Acesso em 18 jan. 2011.

DIAS, Fernando Nogueira. **Barreiras à comunicação humana**. Revista Sociologia. São Paulo, p. 21-32, 2008.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. . **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.

FERNANDES, Almesinda Martins; OLIVEIRA, Cássio Fernandes de; SILVA, Milena Oliveira da. **Psicologia e relações humanas no trabalho**. Goiânia: AB Ed., 2006. 178 p.

FIORELLI, Jose Osmir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004. 325 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura organizacional e relações no trabalho**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v. 27, p. 7-18, 1987.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea. Paraná, v. 5, p. 183-196, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 207 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson - Makron Books, 2006. 161 p.

GROPPELLI, Angelico; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. São Paulo: Saraiva, 1998. 535 p.

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Seção IBGE Estados – Santa Catarina. **Dados estatísticos do cadastro central de empresas de SC**. 2008. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em 19 jan. 2011.

KMETEUK FILHO, Osmir. **Pesquisa e análise estatística**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005. 197 p.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 17 ed. Porto Alegre: Ed. Vozes, 2001. 180 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. **O Discurso e a Prática**: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre a gestão de recursos humanos. Revista de Administração Contemporânea. Paraná, v. 5, n. 2, p. 157-174. 2001.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005. 315 p.

LAPIERRE, Laurent. **Administração e liderança**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 19, n. 4, p. 5-16, 1990.

LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. **A guerra do sucesso pelos talentos humanos**. Revista Produção. São Paulo, v. 12, n. 12, p. 42-53, 2002.

LIMA, Mauricio Pimenta. **O custeio do transporte rodoviário no Brasil**. Portal o gerente. 2006. Disponível em: <www.ogerente.com.br>. Acesso em 19 jan. 2011.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2003. 143 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 11 ed. São Paulo: Futura, 2005. 332 p.

MARTINEZ, Maria Carmen; BEZERRA, Ana Isabel Bruzzi. **Satisfação e saúde no trabalho**: aspectos conceituais e metodológicos. Caderno de Psicologia Social do Trabalho. São Paulo, v. 6, p. 59-78, 2003.

MARTINS, Petrônio; LAUGENI, Fernando. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2005. 552 p.

MATOS, Patrícia Pires. **Higiene e segurança no trabalho**. São Paulo: 2008. Disponível em: <www.administradores.com.br>. Acesso em 05 fev. 2011.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Fundamentos de administração**: manual compacto para as disciplinas de TGA e Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

MELO, Ivo Soares. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Thomson, 1999. 178 p.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2001. 534 p.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 525 p.

MOTTA, Fernando Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

NAKAMURA, Cristiane Carlis; et al. **Motivação no trabalho**. Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais. Paraná, v. 2, p. 20-25, 2005.

NASCIMENTO, Maria Estela Ferreira. **Formação de líderes**: uma análise sobre habilidades essenciais para a formação de líderes de acordo com a abordagem de diferentes autores. Revista da Universidade da Força Aérea. São Paulo, v. 22, n. 24, 2009.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUZA, Cristiane Madeiro; NEFF, Luziane Maria Ribeiro; KLEIN, Manuela Albuquerque. **Teoria geral da administração**: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. Revista da Ciência Administrativa. Fortaleza, v. 13, n. 1, p. 170-172, 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

PACHECO, Marcela Soares. **Evolução da gestão de recursos humanos:** um estudo em 21 empresas. 2009. 101 f. Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Departamento de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

PADILLA, Ivan. **Você pode ser um superdotado.** Revista Época. São Paulo, n. 343, 2004.

PEREIRA, Luiz Alberto. **Poder e clima organizacional:** estudo de caso em uma empresa petroquímica. 2003. Dissertação. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

PIMENTA, Gabriela; MEDEIROS, Cíntia; PEIXOTO, Nathane; BARBOSA, Munyse. **Gestão de pessoas e criação de significado no trabalho:** uma análise comparativa das melhores empresas para trabalhar no Brasil. SEGET, p. 1-15, 2010.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários.** São Paulo: LTR, 2006. 381 p.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006. 309 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p.

SAVI, Nelson. **Apostila de gestão de pessoas.** Criciúma: Unesc, 2010. 90 p.

SCHERMERHORN, John; HUNT, James; OSBORN, Richard. **Fundamentos de comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 1999. 328 p.

VEIGA, Aída. **O segredo dos líderes.** Revista Época. São Paulo, n. 343, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171 p.

VIEIRA, Adriane. **Qualidade de vida no trabalho e o controle de qualidade total.** Florianópolis: Insular, 1996. 191 p.

VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shiley Piccola. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas.** Revista de divulgação técnico-científica do ICPG. São Paulo, v. 1, n. 4, p. 1-11, 2004.

VOLPATO, Maricilia; CIMBALISTA, Silmara. **O processo de motivação como incentivo a inovação nas organizações.** Revista FAE Business. Curitiba, v. 5, n. 3, p. 75-86, 2002.

WAGNER, John; HOLLENBECK, John. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003. 496 p.

APÊNDICE

APÊNDICE I: Primeiro questionário aplicado aos colaboradores da empresa.



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
QUESTIONÁRIO REFERENTE AO PROJETO DE MONOGRAFIA
DÉBORA SALVARO



Este questionário refere-se a uma pesquisa realizada para buscar respostas sobre *“O nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motoristas de carreta na Belluno Ltda, uma empresa do Grupo Salvaro, situada no município de Siderópolis, SC”*.

Prezado colaborador, este questionário preza pelo **anonimato**, por isso seu nome não será identificado. Assim sendo, pede-se que você seja sincero ao responder as questões abaixo, já que sua participação é muito importante para os resultados dessa pesquisa.

- a) Cite cinco fatores que influenciam **positivamente** no nível de satisfação no exercício da sua função de motorista de carreta nesta empresa (Belluno Ltda):

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____

- b) Cite cinco fatores que influenciam **negativamente** no nível de satisfação no exercício da sua função de motorista de carreta nesta empresa (Belluno Ltda):

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____

Muito obrigada por sua colaboração!

Débora Salvaro.

Siderópolis, janeiro de 2011.

APÊNDICE II: Segundo questionário aplicado aos colaboradores da empresa.



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
QUESTIONÁRIO REFERENTE AO PROJETO DE MONOGRAFIA
DÉBORA SALVARO



Este questionário refere-se a uma pesquisa realizada para buscar respostas sobre “O nível de satisfação dos colaboradores no exercício da função de motoristas de carreta na Belluno Ltda, uma empresa do Grupo Salvaro, situada no município de Siderópolis, SC”.

Prezado colaborador, este questionário preza pelo **anonimato**, por isso seu nome não será identificado. Assim sendo, pede-se que você seja sincero ao responder as questões abaixo, já que sua participação é muito importante para os resultados dessa pesquisa.

➤ Marque com **X** a resposta que mais se encaixa em seu perfil:

1-Idade:

- () De 21 a 29 anos
() De 30 a 39 anos
() De 40 a 49 anos
() De 50 a 59 anos
() Mais de 60 anos

2-Estado civil:

- () Solteiro
() Casado
() Concubinado
() Divorciado
() Viúvo

3-Escolaridade:

- () Ensino básico
() Ensino fundamental
() Ensino médio
() Ensino técnico
() Ensino superior

4-Estado de residência:

- () Santa Catarina
() São Paulo
() Espírito Santo
() Minas Gerais
() Outro: _____

5-Há quanto tempo trabalha na empresa:

- () Menos de 1 ano
() De 1 a 2 anos
() De 3 a 4 anos
() De 5 a 6 anos
() Mais de 6 anos

6-Como se imagina daqui a 2 anos:

- () Trabalhando na empresa no mesmo cargo
() Trabalhando na empresa em um cargo melhor
() Trabalhando em outra empresa no mesmo cargo
() Trabalhando em outra empresa em um cargo melhor
() Trabalhando por conta própria

➤ ASSINALE COM UM X O CAMPO QUE MELHOR CORRESPONDE AO SEU SENTIMENTO DE SATISFAÇÃO, OU SEJA, COMO VOCÊ SE SENTE COM RELAÇÃO AOS FATORES ABAIXO:		NÍVEL DE SATISFAÇÃO				
		MUITO INSATISFEITO	INSATISFEITO	LEVEMENTE SATISFEITO	SATISFEITO	MUITO SATISFEITO
1	Os motoristas de carreta são tratados com respeito e educação?	1	2	3	4	5
2	Existe tolerância e compreensão nas relações entre os motoristas de carreta?	1	2	3	4	5
3	O relacionamento entre os motoristas e superiores é considerado agradável?	1	2	3	4	5
4	Há coleguismo e amizade nas relações entre os motoristas de carreta?	1	2	3	4	5
5	Seus superiores e colegas são bem humorados no ambiente de trabalho?	1	2	3	4	5
6	As fofocas, intrigas e mentiras fazem parte do seu ambiente de trabalho?	1	2	3	4	5
7	Existe honestidade dos funcionários para com a empresa e vice-versa?	1	2	3	4	5
8	Existe motivação dos motoristas para executar suas atividades?	1	2	3	4	5
9	A empresa é um lugar bom para se trabalhar?	1	2	3	4	5
10	Existe comprometimento dos motoristas para executar suas atividades?	1	2	3	4	5
11	Você vê oportunidades de crescimento dentro da empresa?	1	2	3	4	5
12	Você sente que é valorizado, e que seu trabalho é reconhecido pela empresa?	1	2	3	4	5
13	Você nota que seus superiores são esforçados na resolução de problemas?	1	2	3	4	5
14	Você nota que seus colegas são responsáveis e esforçados na realização das tarefas?	1	2	3	4	5
15	Você percebe que a rotatividade de motoristas prejudica o ambiente de trabalho?	1	2	3	4	5
16	A empresa oferece incentivos ou recompensas financeiras para os motoristas?	1	2	3	4	5
17	Existe orgulho dos motoristas em trabalhar na empresa?	1	2	3	4	5
18	A empresa é pontual no pagamento dos salários dos motoristas?	1	2	3	4	5
19	Sua remuneração é justa conforme o cargo e atividades que exerce?	1	2	3	4	5
20	A empresa oferece benefícios? (plano de saúde/vale alimentação/auxílio educação)	1	2	3	4	5
21	Os benefícios oferecidos pela empresa estão de acordo com suas necessidades?	1	2	3	4	5
22	Os motoristas de carreta são qualificados para exercerem a bem a profissão?	1	2	3	4	5
23	Existem treinamentos para capacitar os motoristas?	1	2	3	4	5
24	Há profissionalismo nas relações entre os funcionários da empresa?	1	2	3	4	5
25	Há organização do trabalho na matriz da empresa?	1	2	3	4	5
26	Há organização do trabalho nas filiais da empresa?	1	2	3	4	5
27	Certos privilégios na distribuição de cargas/caminhões prejudicam sua motivação?	1	2	3	4	5
28	As orientações que você recebe dos superiores são claras e objetivas?	1	2	3	4	5
29	Você sente que a falta de rotas alternativas dificultam o retorno para casa?	1	2	3	4	5
30	Os fretes de terceiros compensam financeiramente?	1	2	3	4	5

31	Existe cuidado com o caminhão e atenção nas estradas pelos motoristas?	1	2	3	4	5
32	É possível conciliar sua vida pessoal com a profissional nesta empresa?	1	2	3	4	5
33	Há higiene e limpeza adequada em seu local de trabalho?	1	2	3	4	5
34	As condições físicas da matriz são agradáveis? (oficinas/posto/pátio)	1	2	3	4	5
35	As condições físicas das filiais são agradáveis? (oficinas/banheiros)	1	2	3	4	5
36	A empresa oferece os recursos necessários para o bom desempenho do seu trabalho? (bom caminhão/boa manutenção)	1	2	3	4	5
37	Existe boa comunicação nas relações entre motoristas e superiores na empresa?	1	2	3	4	5
38	A empresa sustenta valores éticos nas relações de trabalho?	1	2	3	4	5
39	Os superiores são exemplos de boa conduta para os funcionários?	1	2	3	4	5
40	Os superiores são qualificados para a função que exercem?	1	2	3	4	5
41	Há uma relação próxima entre funcionários e superiores?	1	2	3	4	5
42	Você sente que os superiores são cordiais e simpáticos com os motoristas?	1	2	3	4	5
43	Você considera que há um bom atendimento nas filiais?	1	2	3	4	5
44	Há um tratamento igualitário dos superiores para os motoristas?	1	2	3	4	5
45	Enfim, você sente satisfação em trabalhar na empresa atualmente?	1	2	3	4	5

➤ **Escreva abaixo quais das seis questões mais importantes do questionário que você acabou de responder:**

1ª questão mais importante: Número _____

2ª questão mais importante: Número _____

3ª questão mais importante: Número _____

4ª questão mais importante: Número _____

5ª questão mais importante: Número _____

6ª questão mais importante: Número _____

➤ **Assinale com um X o tipo de treinamento que você gostaria que fosse aplicado aos motoristas de carreta:**

- () Treinamento para desenvolvimento em direção defensiva
 () Treinamento para condutores de produtos perigosos
 () Treinamento para prevenção de comportamentos inseguros nas estradas
 () Treinamento para condução econômica
 () Outros: _____

Muito obrigada por sua colaboração!

Débora Salvaro.

Siderópolis, março de 2011.

APÊNDICE III: Tabelas com dados dos atributos do segundo questionário aplicado aos colaboradores da empresa, utilizadas para análise dos resultados da pesquisa.

CATEGORIA 1 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL				
Atributo	Fatores	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
AT 1	Os motoristas de carreta são tratados com respeito e educação?	3,41	0,88	25,75%
AT 2	Existe tolerância e compreensão nas relações entre os motoristas de carreta?	3,20	0,84	26,17%
AT 3	O relacionamento entre os motoristas e superiores é considerado agradável?	3,25	0,71	21,95%
AT 4	Há coleguismo e amizade nas relações entre os motoristas de carreta?	3,28	0,89	27,05%
AT 5	Seus superiores e colegas são bem humorados no ambiente de trabalho?	3,55	0,71	19,97%
AT 6	As fofocas, intrigas e mentiras fazem parte do seu ambiente de trabalho?	1,88	0,79	42,12%
AT 7	Existe honestidade dos funcionários para com a empresa e vice-versa?	3,67	0,73	19,86%
CATEGORIA 2 - MOTIVAÇÃO, RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO				
Atributo	Fatores	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
AT 8	Existe motivação dos motoristas para executar suas atividades?	3,49	0,70	20,14%
AT 9	A empresa é um lugar bom para se trabalhar?	3,99	0,59	14,90%
AT 10	Existe comprometimento dos motoristas para executar suas atividades?	3,83	0,66	17,33%
AT 11	Você vê oportunidades de crescimento dentro da empresa?	2,59	0,83	31,91%
AT 12	Você sente que é valorizado, e que seu trabalho é reconhecido pela empresa?	3,27	0,79	24,23%
AT 13	Você nota que seus superiores são esforçados na resolução de problemas?	3,48	0,80	22,92%
AT 14	Você nota que seus colegas são responsáveis e esforçados na realização das tarefas?	3,40	0,76	22,44%
AT 15	Você percebe que a rotatividade de motoristas prejudica o ambiente de trabalho?	2,52	0,76	30,26%
AT 16	A empresa oferece incentivos/recompensas financeiras para os motoristas?	3,94	0,96	24,38%
CATEGORIA 3 - STATUS				
Atributo	Fatores	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
AT 17	Existe orgulho dos motoristas em trabalhar na empresa?	4,21	0,75	17,83%

CATEGORIA 4 - REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS				
Atributo	Fatores	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
AT 18	A empresa é pontual no pagamento dos salários dos motoristas?	4,87	0,33	6,83%
AT 19	Sua remuneração é justa conforme o cargo e atividades que exerce?	3,92	0,62	15,73%
AT 20	A empresa oferece benefícios? (plano de saúde/vale alimentação/auxílio educação)	2,89	0,93	32,31%
AT 21	Os benefícios oferecidos pela empresa estão de acordo com suas necessidades?	2,77	0,85	30,76%

CATEGORIA 5 - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL				
Atributo	Fatores	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
AT 22	Os motoristas de carreta são qualificados para exercerem a bem a profissão?	2,94	0,84	28,42%
AT 23	Existem treinamentos para capacitar os motoristas?	1,83	0,73	39,92%
AT 24	Há profissionalismo nas relações entre os funcionários da empresa?	3,51	0,80	22,71%

CATEGORIA 6 - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO				
Atributo	Fatores	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
AT 25	Há organização do trabalho na matriz da empresa?	4,12	0,82	19,86%
AT 26	Há organização do trabalho nas filiais da empresa?	1,99	0,81	40,59%
AT 27	Certos privilégios na distribuição de cargas/caminhões prejudicam sua motivação?	1,66	0,66	39,59%
AT 28	As orientações que você recebe dos superiores são claras?	3,55	0,66	18,61%
AT 29	Você sente que a falta de rotas alternativas dificultam o retorno para casa?	2,71	0,86	31,72%
AT 30	Os fretes de terceiros compensam financeiramente?	2,85	0,81	28,58%
AT 31	Existe cuidado com o caminhão e atenção nas estradas pelos motoristas?	3,38	0,89	26,28%

CATEGORIA 7 - EQUILÍBRIO ENTRE A VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL				
Atributo	Fatores	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
AT 32	É possível conciliar sua vida pessoal com a profissional nesta empresa?	3,13	0,91	29,12%

CATEGORIA 8 - CONDIÇÕES FÍSICAS E ESTRUTURAIS DO TRABALHO				
Atributo	Fatores	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
AT 33	Há higiene e limpeza adequada em seu local de trabalho?	3,74	0,91	24,40%
AT 34	As condições físicas da matriz são agradáveis? (oficinas/posto/pátio)	4,46	0,61	13,63%
AT 35	As condições físicas das filiais são agradáveis? (oficinas/banheiros)	1,88	0,68	35,85%
AT 36	A empresa oferece os recursos necessários para o bom desempenho do seu trabalho? (bom caminhão/boa manutenção)	4,43	0,57	12,82%

CATEGORIA 9 - COMUNICAÇÃO				
Atributo	Fatores	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
AT 37	Existe boa comunicação nas relações entre motoristas e superiores na empresa?	3,66	0,63	17,27%

CATEGORIA 10 - LIDERANÇA				
Atributo	Fatores	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
AT 38	A empresa sustenta valores éticos nas relações de trabalho?	4,02	0,67	16,65%
AT 39	Os superiores são exemplos de boa conduta para os funcionários?	3,49	0,77	22,08%
AT 40	Os superiores são qualificados para a função que exercem?	3,56	0,72	20,32%
AT 41	Há uma relação próxima entre funcionários e superiores?	3,25	0,68	20,97%
AT 42	Você sente que os superiores são cordiais e simpáticos com os motoristas?	3,53	0,72	20,53%
AT 43	Você considera que há um bom atendimento nas filiais?	1,78	0,62	35,00%
AT 44	Há um tratamento igualitário dos superiores para os motoristas?	2,35	0,80	33,92%

CATEGORIA 11 - SATISFAÇÃO				
Atributo	Fatores	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
AT 45	Enfim, você sente satisfação em trabalhar na empresa atualmente?	3,80	0,56	14,84%

	ATRIBUTOS	NÍVEL DE SATISFAÇÃO				
		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Categoria 1	AT 1	5%	8%	30%	53%	3%
	AT 2	5%	11%	44%	39%	1%
	AT 3	4%	4%	54%	38%	0%
	AT 4	5%	11%	39%	42%	3%
	AT 5	2%	4%	35%	56%	3%
	AT 6	38%	38%	24%	1%	0%
	AT 7	3%	2%	25%	65%	5%
Categoria 2	AT 8	2%	1%	47%	45%	4%
	AT 9	0%	0%	18%	65%	17%
	AT 10	1%	1%	25%	61%	12%
	AT 11	8%	38%	45%	8%	2%
	AT 12	3%	8%	52%	33%	4%
	AT 13	4%	3%	38%	50%	4%
	AT 14	3%	5%	42%	48%	2%
	AT 15	12%	27%	59%	1%	1%
Categoria 3	AT 16	3%	4%	19%	43%	31%
	AT 17	2%	1%	7%	56%	35%
Categoria 4	AT 18	0%	0%	0%	13%	87%
	AT 19	1%	2%	12%	75%	10%
	AT 20	9%	19%	46%	23%	2%
	AT 21	8%	24%	50%	16%	1%
Categoria 5	AT 22	8%	15%	53%	24%	0%
	AT 23	35%	47%	17%	1%	0%
	AT 24	4%	3%	35%	54%	4%
Categoria 6	AT 25	3%	2%	7%	59%	30%
	AT 26	29%	48%	20%	3%	1%
	AT 27	44%	45%	10%	0%	0%
	AT 28	2%	2%	40%	54%	3%
	AT 29	13%	18%	56%	14%	0%
	AT 30	6%	24%	51%	18%	1%
	AT 31	2%	13%	37%	40%	8%
Categoria 7	AT 32	6%	15%	42%	34%	3%
Categoria 8	AT 33	2%	7%	27%	45%	20%
	AT 34	1%	1%	1%	48%	50%
	AT 35	29%	53%	18%	0%	0%
	AT 36	0%	0%	4%	50%	46%
Categoria 9	AT 37	2%	0%	33%	62%	4%
Categoria 10	AT 38	0%	2%	15%	62%	21%
	AT 39	3%	3%	39%	51%	4%
	AT 40	2%	3%	35%	56%	4%
	AT 41	2%	4%	62%	29%	3%
	AT 42	2%	5%	36%	54%	4%
	AT 43	33%	56%	11%	0%	0%
	AT 44	20%	24%	56%	0%	0%
Categoria 11	AT 45	0%	0%	28%	64%	8%